



**Rúben Alexandre  
Dinis Almeida**

**Revisão teórica e crítica de modelos culturais com  
foco em Portugal**



**Rúben Alexandre  
Dinis Almeida**

**Revisão teórica e crítica de modelos culturais com  
foco em Portugal**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Doutor Anthony David Barker, Professor Associado do Departamento de Línguas e Culturas

Dedico este trabalho à minha família que me apoiou durante todo o processo; aos meus amigos que estiveram presentes desde o início do meu percurso nesta academia; e em especial à minha namorada que me ajudou em tudo o que lhe foi possível no intuito de me ver apresentar o melhor trabalho possível.

## **o júri**

presidente

**Professora Dra. Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira**  
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

**Professora Dra. Silvina Maria Vagos Santana**  
Professora catedrática da Universidade de Aveiro

**Professor Dr. Anthony David Barker**  
Professor associado da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

De forma mais alongada gostaria de agradecer aos meus pais pelo apoio incondicional; à minha namorada pela paciência inesgotável; às famílias Invicta e Serra por terem estado comigo desde o início. E por fim ao meu orientador e diretora de curso, Professor Barker e Professora Ana Ramalheira, pela ajuda e disponibilidade.

**palavras-chave**

revisão, crítica, modelos, Hofstede, Trompenaars, comunicação, teoria, análise

**resumo**

Esta dissertação procura fazer uma análise minuciosa e crítica de dois modelos culturais amplamente utilizados no âmbito das relações empresariais. Apresenta de forma detalhada os modelos de Hofstede e Trompenaars. Esta apresentação é seguida de uma análise crítica e individual a cada um dos modelos. Estes modelos são acompanhados de uma comparação entre eles e os dias de hoje. Sempre que possível, é traçado um paralelismo entre os modelos e Portugal. No fim, conclui-se sobre o impacto e validade de ambos os modelos.

**keywords**

review, culture, models, Hofstede, Trompenaars, communication, theory, analysis

**abstract**

This dissertation seeks to make a critical analysis of two cultural models widely used in the field of business affairs. It presents comprehensively the models of Hofstede and Trompenaars. This presentation is followed by an individual critical analysis of the models. As a complement to the models, a comparison is made between their conclusions at the time and the reality of today. Whenever possible, a parallel is drawn between the models and Portugal. In the end, conclusions are made regarding both models and their validity.

## Conteúdo

1.	Introdução .....	11
2.	Revisão da Teoria da Cultura .....	17
2.1	Cultura e Alta Cultura .....	17
2.2	Definições de cultura.....	17
2.3	Categorização de definições .....	18
2.3.1	Definições Descritivas .....	18
2.3.2	Definições Históricas.....	18
2.3.3	Definições Normativas .....	19
2.3.4	Definições Psicológicas .....	19
2.3.5	Definições Estruturais.....	21
2.3.6	Definições Genéricas .....	21
2.3.7	Definições Incompletas .....	22
2.4	Camadas da cultura .....	22
2.4.1	Perspetiva de Trompenaars.....	22
2.4.2	Perspetiva de Hofstede .....	24
2.5	Programação cultural.....	25
2.6	Cultura Organizacional.....	26
2.6.1	Definição de Cultura Organizacional .....	26
2.6.2	Valores da Cultura Organizacional.....	26
2.6.3	Transmissão da cultura organizacional.....	27
2.6.4	Fontes de Cultura Organizacional .....	28
2.7	Diferenças além cultura.....	30
3.	Modelos Culturais .....	31
3.1.	Modelo das Seis Dimensões de Hofstede.....	31
3.1.1	Caracterização geral .....	31
3.1.2	Erros a evitar.....	32
3.1.3	Recolha e tratamento dos dados .....	34



3.1.4 Validação.....	36
3.1.5 Distância ao poder .....	37
3.1.6 Evitação da Incerteza.....	40
3.1.7 Individualismo e Coletivismo.....	47
3.1.8 Masculinidade e Feminilidade .....	52
3.1.9 Orientação para o Longo-prazo .....	60
3.1.10 Indulgência .....	64
3.1.11 Críticas e Sumário .....	68
3.2. Modelo das diferenças culturais nacionais de Trompenaars .....	73
3.2.1 Caracterização Geral.....	73
3.2.2 Universalismo e Particularismo .....	74
3.2.3 Individualismo e Comunitarismo .....	77
3.2.4 Afetividade e Neutralidade .....	81
3.2.5 Culturas Específicas e Difusas.....	84
3.2.6 Culturas de Resultados e Atribuição.....	89
3.2.7 Culturas Sequenciais e Sincrônicas .....	93
3.2.8 Culturas Internas ou Externas .....	98
3.2.9 Análise crítica .....	102
4. Conclusões Finais .....	105
4.1 Limitações .....	111
4.2 Sugestões para o futuro.....	112
4.3 Considerações Finais .....	112
5. Bibliografia .....	113

## **Índice de Figuras**

Figura 1- Modelo da Cebola perspectiva de Trompenaars .....	23
Figura 2- Modelo da Cebola, perspectiva de Hofstede .....	24
Figura 3- Modelo da Programa Cultural .....	25
Figura 4- Modelo dos valores organizacionais.....	27
Figura 5- Modelo da aprendizagem da cultura organizacional .....	28
Figura 6- Modelo das diferenças além cultura .....	30
Figura 7- TEA comparativo da Portugal, Dinamarca e Singapura.....	46

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Emoções e racionalidade nos negócios .....	82
Tabela 2- Citações de "Culture's Consequences" .....	110

## 1. Introdução

A cultura é algo que, naturalmente, transcende toda a sociedade, não sendo possível senti-la ou tocá-la. No entanto, está presente em todos os contextos, situações e decisões que tomamos ao longo da nossa vida. E como tal, não poderia deixar de ser esta intrinsecamente ligada à maneira como interagimos com os outros, seja em situações quotidianas, ou em situações específicas, como os negócios.

No mundo no qual este trabalho é produzido, as organizações, se não nascem internacionais, procuram tornar-se, ou pelo menos, interagir com mercados que o sejam, de modo a viabilizar a subsistência ou como método para atingir o crescimento. E é quando culturas, povos, nações, indústrias, grupos e indivíduos entram em interação que nascem os contextos interculturais.

A cultura, em sentido lato, é mais vezes fonte de conflito do que de encontro. No entanto, se queremos ter sucesso, é preciso atuar sobre a cultura no sentido de a entender, receber, aceitar e, acima de tudo, respeitar. Os valores devem ser entendidos para que as práticas possam ser corrigidas (Hofstede, 1997).

Este esforço que é referido tem de ser mútuo; se não houver esforço das duas partes, dificilmente se chega a consenso. A coo dependência dos agentes deriva do facto de que, juntos, criam um sistema de significados: uma definição compartilhada da situação pelo grupo (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 2002). No entanto, como muitas das matérias a que as culturas dizem respeito, é nesta dificuldade que se denota o quão interessante esta faculdade é.

Considero que, devido ao meu contexto académico, estou numa posição privilegiada para ser influenciado por dois modos muito diferentes de analisar e perspetivar os modelos propostos. Uma formação ligada à gestão e às empresas permitiu uma aprendizagem funcional dos modelos, em que ambos são vistas como guias importantes e imprescindíveis da cultura e do valor desta na comunicação intercultural e dos negócios internacionais. Existe, no ensino da gestão, uma confiança quase inabalável nas conclusões e resultados de Hofstede e Trompenaars.

No outro lado da minha formação académica, estão presentes as vertentes das línguas e culturas, cujo ensino e aprendizagem destes modelos são de um prisma completamente diferente. Neste contexto, apesar de reconhecida a validade dos modelos como pontos de partida, existem grandes desconfiança, devido à generalização de muitas afirmações sobre as culturas. Este ponto oferece uma visão mais complexa do modo como as culturas realmente são. O foco não é no uso da cultura como fonte de vantagem competitiva, mas na necessidade de compreender a cultura, como um fenómeno.

Devido a estas influências tão divergentes sobre o mesmo tema, propõe-se que seja respondida a questão:

- a) São os modelos válidos nos dias que correm?

Para uma análise mais objetiva do modelo, e devido ao enquadramento em que esta dissertação é realizada, propõe-se ainda que sejam comparados os modelos à realidade portuguesa através da seguinte pergunta:

b) Os modelos apresentam-se fiéis a realidade portuguesa?

Os modelos por si só como verdades absolutas e isoladas são diminutivos daquilo que as culturas realmente integram e constituem. As culturas são demasiado importantes, subtis, delicadas, coloridas e fluidas para serem analisadas apenas do ponto de vista do funcionalismo (Fang, 2003). Neste sentido, será ao longo do trabalho desenvolvido um esforço importante para analisar os dois modelos propostos à luz da atualidade e da sociedade portuguesa.

Para atingir as respostas às questões que se propõem, o trabalho vai recorrer essencialmente à análise teórica e crítica de um conjunto de obras a serem mencionadas. A estrutura será, essencialmente, composta por uma revisão da literatura, em que vão ser expostas variadas definições de cultura, organizadas por categoria. Segue-se uma análise crítica e expositiva dos modelos de Hofstede e Trompenaars, sendo que se verificará uma extensão superior na análise de Hofstede devido ao facto de a fonte mais alargada seja da teoria em si, ou das críticas feitas a esta. Existem mais fatores e fenómenos a atuar na teoria de Hofstede e, portanto, será de esperar que esta seja mais densa e exhaustiva. Trompenaars apresenta a teoria de uma forma mais fácil e sugestiva, o que facilita a sumarização e o modo sucinto com que será apresentado. Ambas serão sujeitas a análises críticas; no entanto, Hofstede, não sendo tão sugestivo e mais imperativo em algumas declarações e conclusões, facilita a comparação entre alguns resultados e a realidade, sempre que possível, portuguesa.

A estrutura da teoria de Hofstede consistirá, então, numa exposição da teoria na sua generalidade, contextualizando-a. Após esta caracterização, são abordados erros cujo autor considera imperativo evitar, e abordam-se os temas da recolha, tratamento e validação de dados. São selecionados estes temas para a abordagem inicial, não por aleatoriedade, mas por motivos de organização e minuciosidade da análise. À caracterização cabe-lhe o papel de contextualizar e fornecer um conjunto informações como quando, onde, e como evoluiu a teoria. Os erros a evitar consistem num tema que reporta preocupações que o autor teve em conta para que a pesquisa incorresse com o mínimo de influências negativas, como a generalização, erros de tradução, etnocentrismo, entre outros. A recolha e tratamento de informação é importante porque informa o leitor sobre os métodos utilizados para obter as informações, nomeadamente tamanho e geografia da amostra. Além disso, a composição desta é, também, altamente relevante para um determinado conjunto de críticas de que o autor é alvo, que serão expostas mais à frente. A validação é igualmente relevante porque permite ao autor validar os seus dados, não só matematicamente e estatisticamente, mas também em comparação com o trabalho de outros indivíduos. Depois desta introdução à teoria, entra-se na definição, exposição e análise das dimensões.

A estrutura das dimensões tem uma ordem, mais ou menos comum a todas: caracterização, apresentação dos dados, conclusões e contextualização portuguesa e críticas. A caracterização, à semelhança da anterior, instrui o leitor sobre o que é a dimensão e os principais fatores que a compõem. Os dados constituem o tema que aborda a recolha de valores específica daquela dimensão. Depois, são analisados os principais cinco países

dos dois lados do espectro da dimensão. Após estes dois primeiros passos, serão então expostas as conclusões de Hofstede relativamente a vários temas, como, por exemplo, negócios, organizações, família, política, ideias e religião. Estes temas não estão presentes em todas as dimensões, variando de acordo com a sua adequabilidade. Logo após, serão comparados os dados da dimensão com estatísticas e a conjuntura real portuguesa, alargando a comparação, por vezes, a outros países. Os dados sobre Portugal são limitados e, portanto, nem sempre esta comparação será exaustiva e minuciosa, mais foi tentado que fosse o mais pertinente e exato possível. Por fim, aborda-se a temática do futuro, segundo Hofstede, como será que as dimensões irão evoluir no futuro.

Para terminar a abordagem de Hofstede, é realizada uma análise crítica final, enumerando um conjunto de autores com críticas específicas a determinados pilares da teoria e de algumas dimensões em específico.

Trompenaars apresenta uma análise mais sucinta da sua teoria e, portanto, a exposição seguirá a mesma linha compiladora e resumida da mesma. Para o efeito, a análise do modelo segue uma ordem semelhante, mas com algumas nuances. A exposição tem início numa caracterização geral, que passa diretamente para a análise das dimensões. O modelo de recolha de dados e o tipo de questões colocadas leva a que a exposição destes seja feita junto das dimensões e não isoladamente.

As dimensões serão organizadas do seguinte modo: definição da dimensão, apresentação dos dilemas e questões que originam os dados disponibilizados, sugestões e reconciliação das duas posições mais afastadas do espectro. A definição da dimensão é uma demonstração de que valores culturais afetam esta dimensão, e como poderá ser analisada na perspetiva de Trompenaars. Após a definição, apresentam-se os dilemas, especificando que resposta demonstra qual posição no espectro da dimensão. São analisados os dilemas e revelados os valores dos países. À semelhança da teoria anterior, são realçados os cinco países que se encontram no topo e no fundo das tabelas, exaltando também o significado destas posições. A posição de Portugal nestas dimensões é sempre realçada de modo a que seja possível cumprir o objetivo e fazer jus ao título desta dissertação. As sugestões de Trompenaars serão extremamente relevantes, uma vez que são um dos fatores que diferenciam esta teoria em relação a Trompenaars. Por este motivo, ser-lhe-á atribuído o devido destaque. Por fim, é abordado o tema da reconciliação, enumerando características positivas e negativas de cada posição das dimensões.

Para terminar a análise desta teoria, é exposto o porquê de haver menos literatura crítica ao modelo, seguido de um apontamento relativo à principal obra que procura criticar a teoria. O tema da necessidade do criticismo para o desenvolvimento científico é, também, abordado.

Depois da análise dos dois modelos, seguir-se-á um conjunto de conclusões, que serão o apogeu deste trabalho. As conclusões são, também, estruturadas de modo a criar uma linha orientadora para que o leitor possa entender e compreender o desfecho que a pesquisa e análise deste trabalho. Para uma sumarização final, são observadas, novamente, as duas teorias isoladas à luz da minha crítica e de autores reconhecidos no meio académico. As duas teorias serão, depois, observadas em conjunto, para uma análise final sobre o que cada uma representa e contribui para o desenvolvimento da cultura e dos estudos culturais. A preferência por uma das teorias será justificada. Inerente às questões propostas nesta introdução será abordada a validade das teorias nos dias que correm, e a sua adequação à realidade portuguesa. Por fim, uma nova perspetiva ganha ao longo

do desenvolvimento deste trabalho será exposta, uma perspectiva que este não esperava obter e que surge da interação com as duas teorias, críticas e as suas implicações no mundo em que procuram vigorar.

Um dos aspetos fundamentais para a estruturação do trabalho foram as fontes disponíveis para cada um dos temas. Especialmente na abordagem às teorias, verifica-se uma diferença muito grande devido à maior variedade de obras de e sobre Hofstede, em comparação com Trompenaars. Para perceber como estas obras e fontes limitaram e influenciaram a análise, observar-se-á cada uma e o seu contributo.

No que diz respeito a Hofstede, houve três grandes grupos de obras utilizadas como fonte seja de referência ou apenas de consulta: 1) Grupo de obras citadas e cruciais; 2) Grupo de obras de consulta e contexto; 3) Grupo de obras críticas sobre as teorias.

No primeiro grupo, observa-se um conjunto limitado de obras, escolhidas ao pormenor pelo seu significado para a observação evolutiva da teoria. Devido ao relevo e contributo destas obras, serão aquelas que são explanadas mais detalhadamente. As obras pilares para análise da teoria de Hofstede foram as seguintes: “Cultures and Organizations: Software of the Mind” (1997; 2010), e “Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations” (2001), ambos de Hofstede. As duas primeiras foram selecionadas porque são as obras mais sucintas e simplificadas, que explicam e expõem a teoria, não só para académicos, mas também para indivíduos exteriores à investigação. A seleção das versões recaiu sobre a de 1997 e 2010. Foram ambas selecionadas por permitirem uma visão no tempo sobre a teoria, como mudará e evoluirá ao longo do tempo. Além disso, na versão mais recente, é possível ver a introdução de novas dimensões e da contribuição de novos autores como Jan Hofstede e Michael Minkov, que trazem contributos importantes para o desenvolvimento da teoria. A última obra mencionada é um livro que compila a mais detalhada informação sobre o tratamento de dados, análise e validação, assim como uma abordagem exaustiva e minuciosa a cada abordagem, perspectiva, conclusão, crítica, e variável das dimensões. O objetivo será ter uma abordagem cronológica e sucinta, a partir da primeira obra, e ter exatidão e detalhes a partir da segunda.

A evolução do trabalho de Hofstede pode ser analisada através da perspectiva dos seus dois principais livros, “Culture's Consequences” e “Software of the Mind”. Para uma melhor visão cronológica de todas as ideias em discussão irá ser observada a evolução destas obras. O primeiro livro a ser lançado é “Culture's Consequences”, em 1980, que expõe de forma bruta e crua toda a informação sobre as dimensões e a teoria. Depois, após a introdução de Hofstede ao ensino surge em 1997, com “Software of the Mind”, uma versão mais simples, sucinta e que abrangia mais tipologias de públicos que não só os académicos. Em 2001, é lançada a nova versão de “Culture's Consequences” que inclui uma discussão de réplicas do modelo levadas a cabo por outros investigadores. Uma nova versão de “Software of the Mind” é lançada em 2005, obra marcada pelo contributo de Gert Jan Hofstede que confere à obra uma visão biológica da evolução da cultura e a introdução da dimensão do longo prazo. Esta mesma obra recebe novamente uma atualização e reformulação, em 2010, com a entrada de Michael Minkov como co-autor. Este contribui com informação de países que não constavam da base de dados inicial devido à sua experiência no leste europeu. É, também, nesta versão que é introduzida,

pela primeira vez, a dimensão da Indulgência. Estas versões são as principais, sendo que foi havendo, com o passar do tempo, outras reedições para fins de correção e revisão.

Para Trompenaars, foram utilizadas as seguintes obras: “Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business: Understanding Cultural Diversity in Business” de Trompenaars (1997, 2002), “Building Cross-cultural Competence: How to Create Wealth From Conflicting Values” de Hampden-Turner e Trompenaars (2000) e “International management: culture, strategy, and behaviour” de Luthans (2012). A primeira obra é aquela a partir da qual o autor expõe toda a sua teoria relativamente à cultura, sendo uma obra de simples compreensão e bastante sucinta. Apesar de não apresentar detalhadamente e pormenorizadamente o tratamento e recolha de dados, dá um acesso claro às dimensões e aos seus significados. A segunda obra é orientada para um público alvo mais prático, dos negócios e da gestão, procurando, através de exemplos simples e até de algumas ilustrações transmitir o essencial das dimensões. A última obra citada não é da autoria nem coautoria de Trompenaars, e, portanto, será interessante utilizar uma perspetiva exterior sobre as dimensões. A primeira e última obra serão utilizadas para caracterização da teoria e dimensões, enquanto que a segunda terá um aspeto mais importante na perspetiva de reconciliação dos opostos de cada dimensão.

Existe uma necessidade por parte da teoria de Trompenaars de uma obra semelhante a “Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations” (2001). Este título é altamente detalhado, providenciando informação importantíssima para uma análise mais profunda da teoria de Hofstede. A falta de uma proposta por Trompenaars levou a que a análise nesta dissertação fosse também feita noutro nível. Seria relevante para este trabalho que informações sobre a recolha e tratamento de dados fossem de mais fácil acesso. A evolução de “Riding the Waves of Culture” é menos notável, uma vez que, apesar das várias versões, o essencial da teoria manteve-se, não existindo alterações estruturantes ao nível das dimensões ou dos pilares teóricos do modelo. As revisões e correções ocorreram desde o lançamento até 2015, data da última versão. Muitas destas versões devem-se a pequenas correções ou revisões ao nível das sugestões finais e considerações que não apresentam um impacto relevante para este trabalho.

O segundo grupo é composto por um conjunto vastíssimo de obras e artigos que visam fortalecer e auxiliar o meu conhecimento. Além disso, fornecem um conjunto de informações e detalhes acessórios às teorias, à revisão da literatura sobre a cultura e conceitos de cultura ou dos negócios que necessitem de análise. Um exemplo importante foi o artigo de Pedro Vieira, “A importância do contexto cultural para a comunicação empresarial: um breve enquadramento” que influenciou de forma muito relevante este trabalho.

O terceiro grupo é um aglomerado de artigos muito específicos que visam a análise crítica das teorias e, portanto, constituem uma fonte importantíssima para esta dissertação. Não citando todos, alguns exemplos são: “Riding the Waves of Commerce: A test of Trompenaars' Model of National Culture Differences” de Hofstede (1996), “A critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension” de Fang (2003) e “Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis” de McSweeney (2002). O primeiro artigo citado diz respeito a uma crítica de Hofstede para com a teoria de Trompenaars, enquanto que os restantes artigos são críticas e análises feitas às dimensões e pilares teóricos da

teoria de Hofstede. Todos eles servirão como base de análise para que se possa perspetivar o que certos campos académicos consideram errado ou falacioso na teorias da cultura em questão.



## **2. Revisão da Teoria da Cultura**

### **2.1 Cultura e Alta Cultura**

Para analisar posteriormente os modelos, é necessário estabelecer pontos de partida comuns e comparativos. Para tal, este estudo irá iniciar com uma revisão da literatura, abordando diferentes conceitos de cultura, e as perspetivas que os autores dos modelos tenham sobre este conceito.

Primeiro, torna-se relevante separar o conceito “cultura”, nos termos genéricos mais ligados a antropologia, do conceito de alta ou baixa cultura. A definição antropológica vê a cultura como sendo um todo imensamente complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes, e todas e quaisquer capacidades e hábitos adquiridos pelo indivíduo como membro de uma sociedade (Taylor, 1920). A definição de alta cultura caracteriza-se por ser um conjunto de produtos culturais, principalmente artísticos, realizados por meio de grande arte técnica, tendo em consideração a tradição e a beleza (Scruton, 2009). Vai de encontro àquilo mais comumente definido pelos dicionários como cultura, por exemplo, “aplicação do espírito a (determinado estudo ou trabalho intelectual)” (Priberam Dicionário, 2018), ou a qualidade numa pessoa ou sociedade que nasce de uma preocupação com o que é excelente nas artes, letras, maneiras e ocupações académicas (“Thesaurus,” 2019).

### **2.2 Definições de cultura**

Distinguindo os conceitos divergentes de alta cultura e cultura, pode-se, então, afirmar que ao longo do trabalho, sempre que a palavra “cultura” for utilizada será no contexto da definição de Edward Burnett Tylor (1920). De seguida, incide-se, então, esforços no sentido de compilar e analisar definições de cultura de uma perspetiva mais abstrata até as mais concretas.

A definição mais lata é dada pelo Dicionário de Cambridge, que define cultura como sendo o modo de vida, especialmente os costumes e crenças comuns, de um específico grupo de pessoas num específico espaço de tempo (“Cambridge Dictionary,” 2019).

As definições têm, naturalmente, aspetos comuns, mas diferenciam-se em outros pontos, por exemplo, o facto de a cultura ser produzida e mudada concretamente por indivíduos e todos os modos de vida serem, também, um produto do grupo. No entanto, uma cultura pode não estar necessariamente ligada através do tempo a uma sociedade particular (Kluckhohn & Kroeber, 1952). Pode-se estabelecer uma principal divergência entre as duas primeiras definições, que assenta na ideia do tempo. A primeira define que cultura está ligada a um tempo específico, enquanto que a segunda indica que pode atravessar espaços temporais. O autor exemplifica isto através da cultura do ramadão e da cultura romana, sendo que a primeira atravessa espaços temporais vastíssimos, e a segunda através de grande parte da idade média referindo que em certos aspetos permanece ainda viva nos dois que correm. Estes dois exemplos são só uma demonstração de como as

definições variam de acordo com quem as escreve. Kroeber e Kluckhohn recolheram cerca de 167 definições de cultura e subcultura, o que demonstra a imensidão de definições lançadas até à data.

## **2.3 Categorização de definições**

Um número total de vinte e três definições serão agora apresentadas, tendo em conta a classificação entre definições descritivas, históricas, normativas, psicológicas, estruturais e genéticas. Esta classificação foi seleccionada pela relevância que apresenta para os estudos culturais e pelo elevado número de citações, não só no âmbito geral dos estudos culturais, mas, especificamente, pelos autores dos modelos em foco neste estudo (Kluckhohn & Kroeber, 1952).

### **2.3.1 Definições Descritivas**

A primeira classificação, denominada descritiva, distingue-se por apresentar definições mais latas e mais inclusivas. Estas são influenciadas por Edward Burnett Tylor, o autor que já foi referido anteriormente aquando da diferenciação entre cultura e alta cultura. Cultura é o espaço complexo que inclui artefactos, crenças, arte, todos os outros hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade e todos os produtos da atividade humana determinados por estes hábitos (Kluckhohn & Kelly, 1945). Outra definição de cultura é espaço constituído por ferramentas, bens de consumo, cartas constitucionais para os variados grupos sociais, de conceitos e ofícios humanos, crenças e costumes (Malinowski, 1944). São dois excelentes exemplos de duas definições descritivas.

### **2.3.2 Definições Históricas**

A segunda classificação é referente às definições históricas e são assim denominadas devido à sua ênfase na descendência social e tradição. Alguns exemplos nesta categoria são:

- a. Cultura é o conjunto das práticas e crenças socialmente herdadas que determinam a consistência das nossas vidas (Sapir, 1921).
- b. *Cultura* significa um todo complexo composto por comportamentos tradicionais que tem vindo a ser desenvolvido pela raça humana e é, sucessivamente, aprendido por cada geração. A cultura é menos precisa. Pode significar formas de comportamento tradicional que são características de uma certa sociedade, um grupo de sociedades, determinada etnicidade, área, ou de um determinado período de tempo (Mead, 1937).

### 2.3.3 Definições Normativas

A terceira classificação é normativa, que pode, por sua vez, ser dividida em dois grandes grupos. O grupo número um é composto por uma ênfase nas regras, normas e modos, enquanto que o grupo número dois foca-se mais nas ideias ou valores complementados pelo comportamento.

Relativamente ao grupo número um, existem dois grandes exemplos representativos. O modo de vida seguido pela comunidade ou tribo é considerado cultura, inclui todos os procedimentos standardizados. Uma cultura tribal é o agregado das crenças e procedimentos seguidos pela tribo (C. Wissler, 1929). Os costumes, tradições, atitudes, ideias e símbolos que governam o comportamento social apresentam grande variedade. Cada grupo tem um conjunto de padrões comportamentais que são, mais ou menos, comuns para os membros, que são passados de geração para geração, ensinados às crianças e estão constantemente em mudança. Estes padrões comuns designam-se *Cultura* (Gillin & Gillin, 1942). A afirmação de Wissler “o modo de vida seguido pela comunidade” cria a linha orientadora para este primeiro grupo de definições normativas. *Modo de vida* pode implicar padrões partilhados ou comuns, sanções em caso de falha no seguir das regras, um modo de comportamento, orientações para ação social. Pelo menos uma destas implicações insere-se nas definições do primeiro grupo normativo (Kluckhohn & Kroeber, 1952).

O segundo grupo pode ser identificado através das definições: cultura é a dissipação de energia extra-humana no exercício exuberante das mais altas faculdades humanas (Carver Thomas Nixon, 1935). Um conceito integral ou holístico de cultura é constituído pelo comportamento adquirido, sentimentos, e pensamento dos indivíduos inseridos numa determinada sociedade, assim como os padrões ou formas de ideais intelectuais, sociais e artísticos preconizados pelas sociedades humanas (Bidney, 1946). O conceito de Carver Nixon encontra-se no limite mais extremo daquilo que é cultura, uma vez que, ao entrar em conceitos como as “mais altas faculdades humanas”, começa a entrar na área da alta cultura. No entanto, ambas as definições são relevantes, uma vez que dão ênfase a uma perspetiva mais relacionada com os ideais.

### 2.3.4 Definições Psicológicas

A quarta classificação apresentada é psicológica, que se divide em quatro subgrupos. Estes subgrupos vão categorizar as definições psicológicas de acordo com quatro tipológicas.

1. Ênfase no ajuste numa cultura como forma de resolução de problemas:
  - a. A soma dos ajustes do homem às condições de vida é à sua cultura. Estes ajustes são obtidos através da ação combinada da oscilação, seleção e transmissão (Sumner & Keller, 1927).
  - b. Cultura consiste em métodos tradicionais de resolver problemas. Esta é composta de respostas que foram aceites devido ao sucesso em situações anteriores. Em suma, cultura consiste em aprendizagens que derivam de situações problema-solução (Ford, 1939).

Será importante atentar na definição de Sumner, uma vez que se denota grande influência deste nas restantes definições desta categoria. Ainda se realça o facto de, nas dezassete definições atribuídas a esta categoria, dez pertencerem a sociólogos.

2. Ênfase na aprendizagem:

- a. Cultura é o termo sociológico para comportamento aprendido. O comportamento não é transmitido à nascença, precisa ser aprendido através das pessoas mais velhas por cada nova geração (Benedict Ruth, 1945).
- b. Fenómenos culturais são concebidos como incluindo todas as atividades humanas adquiridas pela aprendizagem. Pode, por isso, ser definido como as regras de ação adquiridos pelos grupos (Clark Wissler, 1916).

É curioso o facto de Wissler aparecer como o pioneiro de ambas as categorias “rule or way” e “aprendizagem”, apesar de apenas mais tardiamente a segunda ter sido aceite pelos seus colegas antropólogos (Kluckhohn & Kroeber, 1952).

3. Ênfase nos hábitos:

- a. Cultura são os padrões tradicionais de ação que constituem a grande parte dos hábitos estabelecidos com os quais um individuo atua em qualquer situação social (Murdock, 1941). Esta definição é interessante porque umas das críticas apresentadas num artigo a Hofstede consiste no facto do autor ter um baixo número de citações por parte de investigadores da área dos estudos sociais. A razão disto acontecer deve-se ao facto da sua teoria se basear numa tentativa de recapturar a metodologia desenvolvida por Murdock (Baskerville, 2003).

4. Definições puramente psicológicas:

- a. Sociedade remete para relações comuns (não atitudinal) entre Homem e Homens e entre Homens e o seu mundo material. É, muitas vezes, confundido com cultura a relação atitudinal entre Homens. Cultura é, para a sociedade, o que a personalidade é para o organismo. Cultura resume o conteúdo institucional de uma sociedade. Cultura é o que acontece a indivíduos num contexto particular de uma sociedade e estes acontecimentos são mudanças pessoais (Katz Daniel & Schanck Richard L., 1938).

Esta definição apresenta-se mais distante das anteriores uma vez que atenta em fatores muito distintos da psicologia, nomeadamente da psicologia social, facilmente observável através do termo utilizado como principal distinção entre sociedade e cultura, *atitudinal* (Kluckhohn & Kroeber, 1952).

### 2.3.5 Definições Estruturais

Logo após as definições psicológicas, o autor apresenta a 5ª categoria, as definições estruturais.

Cultura consiste em invenções, ou traços de cultura integrados num sistema com variações no grau de correlação entre as partes. Os traços materiais e não materiais organizados à volta da satisfação das necessidades básicas humanas, criam as instituições sociais que são o núcleo da cultura. Estas são interligadas, formando um padrão único para cada sociedade (Ogburn William F. & Nimkoff Meyer F., 1940).

Cultura é a soma integrada e em funcionamento das atividades não instintivas dos seres humanos. É o conjunto de invenções materiais e não materiais, aceites e transmitidas pelo grupo totalmente padronizadas (Turney-High H.H, 1949).

À data da obra, nas quais se denotava o fator *moda*, as definições estruturais eram definições desenvolvidas num espaço de tempo muito próximo daquele em que era redigido o trabalho em questão. Por isso, foram conotadas como pertencentes à moda intelectual daquela altura (Kluckhohn & Kroeber, 1952).

### 2.3.6 Definições Genéricas

A sexta categoria é, então, apresentada como sendo aquela onde estão organizadas as definições genéricas. Devido ao facto de ser uma categoria extensa, é organizada do mesmo modo que as definições psicológicas. As definições estão agrupadas em quatro grupos, com ênfase na cultura como um produto ou artefacto, nas ideias, símbolos e, por fim, um grupo com definições que, apesar de pertencerem às genéricas, não foram agrupadas em nenhum dos grupos já referidos.

1. Ênfase na cultura como produto ou artefacto:
  - a. No sentido mais lato, cultura pode significar a soma total de tudo que é criado ou modificado pela atividade consciente, ou não, de dois ou mais indivíduos interagindo entre si ou condicionando o comportamento do outro (Sorokin, 1941).
  - b. Cultura é a soma de tudo o que é artificial. É o conjunto completo de ferramentas, e hábitos de vida, inventados pelo Homem e transmitidos de geração para geração (Folsom K.J, 1928).
2. Ênfase nas ideias
  - a. Cultura consiste em todas as ideias que ao ser humano dizem respeito, que são comunicados ao individuo que tem consciência dessa comunicação (Osgood, 1940).
  - b. Cultura é a soma de todas as ideias para tipos de comportamentos padronizado (Kluckhohn & Kelly, 1945).

### 3. Ênfase nos símbolos

- a. Cultura é uma organização de fenómenos - objetos materiais, ações físicas, ideias e sentimentos - que consistem em ou são dependentes do uso de determinados símbolos (White, 1943).
- b. A categoria cultural, ou ordem de fenómenos, é criada a partir de eventos dependentes de uma das faculdades específicas do ser humano, nomeadamente a capacidade de utilizar símbolos. Estes eventos são as ideias, crenças, linguagem, ferramentas, utensílios, costumes, sentimentos e instituições que constituem a civilização – ou cultura, utilizando o termo antropológico – de qualquer pessoa, independentemente do tempo, espaço, ou grau de desenvolvimento (White, 1949).

### 4. Categorias gerais

Este grupo é nomeado de categorias gerais ou residuais, não porque não se enquadram nas restantes ou por serem pouco objetivas, mas porque explicam cultura explicitando o que ela não é.

- a) Cultura inclui todos os modos de sentir, pensar, e atuar, que não são inevitavelmente um resultado biológico do homem (Kluckhohn & Kelly, 1945).

#### **2.3.7 Definições Incompletas**

Estas definições não são incompletas no sentido de estar concluídas ou não, mas porque não apresentam uma sistematização tão profunda, sendo maioritariamente complementos ou metáforas de outras definições, e, portanto, não se consideram relevantes para a revisão em causa.

Em jeito de conclusão da categorização das definições, é importante referir que existem bastantes mais definições em várias das categorias analisadas. Alguns autores são até comuns a várias categorias. No entanto, na tentativa de tornar o número de definições e das perspetivas subjacentes mais alargado, foi realizado o esforço de inserir nesta revisão autores diferentes. Naturalmente que devido à relevância dada pelos autores dos modelos a um conjunto de determinados investigadores, faz com que estes sejam mais recorrentes ao longo da exposição de definições realizada anteriormente.

## **2.4 Camadas da cultura**

### **2.4.1 Perspetiva de Trompenaars**

Para Trompenaars, cultura encontra-se hierarquizada por três grandes camadas: camada exterior, intermédia e interior, sendo que as características da cultura subjacentes às camadas exteriores são explícitas, e mais implícitas de acordo com a sua aproximação às camadas interiores.

A cultura explícita é a primeira experiência de um indivíduo, que se foca essencialmente nos fatores mais concretos, mais facilmente observáveis. Estes fatores são a língua, comida, prédios, casas, monumentos, agricultura, santuários, mercados, moda e arte. Em suma, são aqueles que mais facilmente se notam quando se entra em contacto com uma determinada cultura diferente daquela a que um indivíduo está comumente inserido, sendo que os preconceitos e estereótipos são geralmente estabelecidos nesta fase. Aplicando a uma situação real, supõe-se que um indivíduo que reside em Portugal se desloca para a Suécia, nomeadamente Estocolmo, em negócios. O que chamaria primeiro a atenção seria a diferença nas tonalidades das casas, a língua que os nativos falam ou até as ementas dos restaurantes.

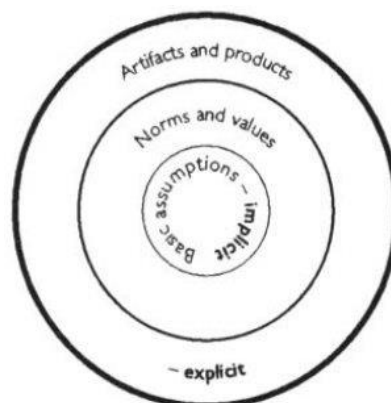
A camada intermédia são os valores e as normas, estando a revisão a caminhar na direção das características mais implícitas.

Normas constituem o sentido específico de um grupo sobre o que é certo e errado, o que deve ser ou não feito. Estas podem ser transmitidas através de dois grandes métodos:

- Formal, através de leis;
- Informal, através de controlo social;

Valores são os parâmetros que guiam à definição do que é bom ou mau. São os limites entre positivo e negativo, e estão, por isso, relacionados com os ideias partilhadas pelo grupo. O indivíduo, ao chegar à Suécia, vai-se deparar com as normas dos residentes, ou seja, como estes consideram que se devem comportar, e com os seus valores, que se traduzem na maneira como estes desejam ou aspiram ser.

A camada interior, ou seja, a mais nuclear, diz respeito aos pressupostos básicos sobre a existência. Esta camada está intrinsecamente ligada à maneira como cada cultura lida com os problemas. Estes vão desde os mais simples, como, por exemplo, respirar, algo que aprendemos a resolver inconscientemente por questões de bem-estar psicológico, até à maneira como os indivíduos lidam com a natureza, e problemas diários. Ao chegar à Suécia, o indivíduo, após as primeiras impressões, vai entrar em desencontros culturais, e o modo como os tentará resolver e solucionar está diretamente relacionada com estes pressupostos de existência (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 2002).



**Figura 1- Modelo da Cebola perspetiva de Trompenaars**

Adaptado de Hofstede, 2010

### 2.4.2 Perspetiva de Hofstede

São perspetivas muita similares; no entanto, apresentam diferenças fundamentais que necessitam de ser abordadas. Observando os modelos, é rapidamente verificado que a primeira grande diferença está no facto de Hofstede não distinguir entre camadas explícitas e implícitas, apenas separando dois grandes grupos, os valores e as práticas.

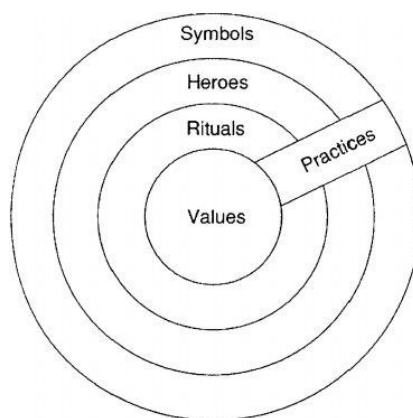
As práticas são constituídas por três camadas: os símbolos, os heróis e os rituais. Estes são compilados sob o nome de práticas porque são visíveis para quem observa a cultura ou sociedade de uma perspetiva exterior a esta. Isto não quer, no entanto, dizer que são percecionadas de imediato por não integrantes dessa cultura, uma vez que o significado subjacente a estes símbolos, heróis e rituais continua a ser exclusivo e singular àquela cultura. Ou seja, verificam-se quem são os heróis, quais são os símbolos e que rituais existem, mas é difícil perceber que características fazem da *Princesa Diana* uma heroína em Inglaterra, o porquê de às cruzes ser atribuída tanta importância em Portugal ou o porquê de toda a relevância dada a uma vénia por algumas culturas orientais.

Símbolos são palavras, gestos, imagens, ou objetos que detêm um significado particular reconhecido pelas pessoas de uma determinada sociedade. Estes variam ao longo do tempo, e são facilmente adotados por outras culturas, por estas razões encontram-se na camada mais exterior.

Heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que apresentam características valorizadas numa determinada sociedade e, por isso, se tornam modelos de comportamento e atuação.

Rituais são atividades coletivas, vistas por uma determinada sociedade como sendo, socialmente, essenciais. Esta essencialidade pode não ser compreendida por alguém que não pertence à cultura em questão. Vários exemplos são os métodos de cumprimentar, mostrar respeito, e determinadas cerimónias religiosas e culturais.

A camada nuclear, na perspetiva de Hofstede, é composta pelos valores, e para o autor, valores são tendências gerais comuns a uma determinada cultura que determinam preferências sobre certas situações, como por exemplo, bom ou mau, limpo ou sujo, perigoso ou seguro (Hofstede et al., 2010).



**Figura 2- Modelo da Cebola, perspetiva de Hofstede**

Adaptado de Hofstede, 2010



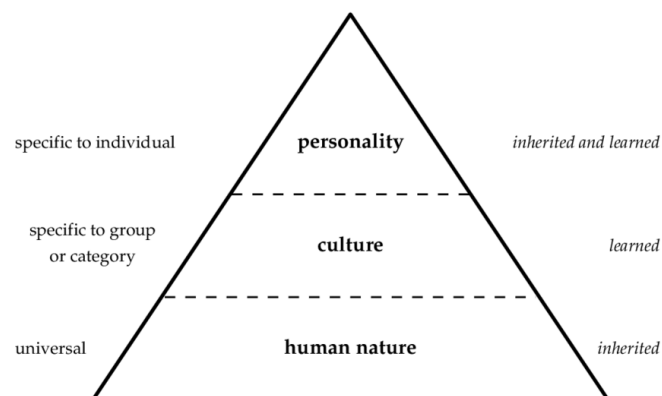
## 2.5 Programação cultural

A cultura é um conceito muito complicado de abordar, como já foi verificado, uma vez que existem milhares de definições, perspectivas e posições. No entanto, algo que se apurou ser comum é o facto de esta ser aprendida, não sendo biologicamente herdada pelo indivíduo. A cultura é ensinada ao longo da nossa vida, seja através de meios formais, como a escola e a universidade, ou meios informais, através das atividades frequentadas, através dos grupos em que o indivíduos se inserem e do contacto com familiares, amigos, conhecidos e até mesmo desconhecidos.

Desta base de pensamento geral partem quase todas, senão todas, as definições de cultura, nasce o conceito de programação cultural. Todas as pessoas carregam em si padrões de pensamento, de sentimento, e de atuação que são aprendidos ao longo da sua vida, e grande parte destes são aprendidos na infância, uma vez que nesta altura o ser humano é uma tela à espera de ser pintada. Esta programação é, naturalmente, um eufemismo, já que nenhuma pessoa é, de todo, programada. O indivíduo é alguém isento que toma as suas decisões; no entanto, o objetivo aqui é entender quais os comportamentos e decisões que este toma que possam estar influenciadas pela interação deste com o meio social em que se insere.

Este aspeto da cultura faz o indivíduo questionar-se sobre quais características e traços são seus, individuais, quais são coletivos, ou seja, adquiridos através do contacto com o meio social, e quais são herdados como sendo ser humano. Para Hofstede, existem três níveis de singularidade:

1. Personalidade, um nível mais individual, diz respeito aos traços que são únicos do indivíduo, que este não tem necessidade de partilhar com outros, podem ser aprendidos ou inerentes. Estes traços derivam do código único genético, da aprendizagem modificada e de experiências pessoais únicas.
2. Cultura, um nível coletivo, onde os traços são específicos e aprendidos através do contacto com o meio social também específico em que o indivíduo atua.
3. Natureza Humana, um nível universal, onde se encontram todos os traços que todos os seres humanos partilham. Medo, amor, felicidade, raiva, vergonha, são exemplos de traços comuns a todos seres humanos, independentemente da zona onde nasceram e viveram, da educação que receberam ou dos meios com que contactaram (Hofstede et al., 2010).



**Figura 3- Modelo da Programa Cultural**

Adaptado de Hofstede, 2010

## **2.6 Cultura Organizacional**

Investigadores têm vindo a distinguir duas grandes tipologias de cultura organizacional, sendo a primeira uma perspetiva da cultura como uma variável a ser gerida nas organizações, e a segunda, uma perspetiva da cultura como um meio de conceptualização das organizações. Para atender aos objetivos desta revisão, será tido em conta a primeira perspetiva mencionada, uma vez que não toma a cultura como um fenómeno estudável e passível de ser atuado sobre, mas como uma metáfora para a organização, colocando em causa a própria existência da cultura organizacional (Sinclair, 1993).

A cultura organizacional inclui valores altamente enraizados no tempo, tanto nos níveis mais fundamentais ou nucleares da organização. Contém, tal como a cultura, procedimentos, símbolos, artefactos, procedimentos, disposições, modos partilhados de realizar tarefas e comunicar, caracterizadoras das camadas mais superficiais da cultura organizacional (Sathe, 1983).

Estas camadas superficiais são aquelas sobre as quais os gestores podem atuar, uma vez que as camadas nucleares têm ligações muito fortes às culturas nacionais e, portanto, são difíceis de moldar para proveito da organização (Schein, 1983).

### **2.6.1 Definição de Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e normas partilhadas que influenciam o modo como os colaboradores de uma organização pensam, sentem, e se comportam entre si e com indivíduos externos à organização. Pode-se considerar esta como sendo um conjunto de orientações que os trabalhadores aprendem a seguir para lidar com problemas e aproveitar oportunidades (Pratt & Rosa, 2003). Um dos principais modos de transmitir a cultura de uma organização é através dos programas de treino, como, por exemplo, formação, buddies e mentores.

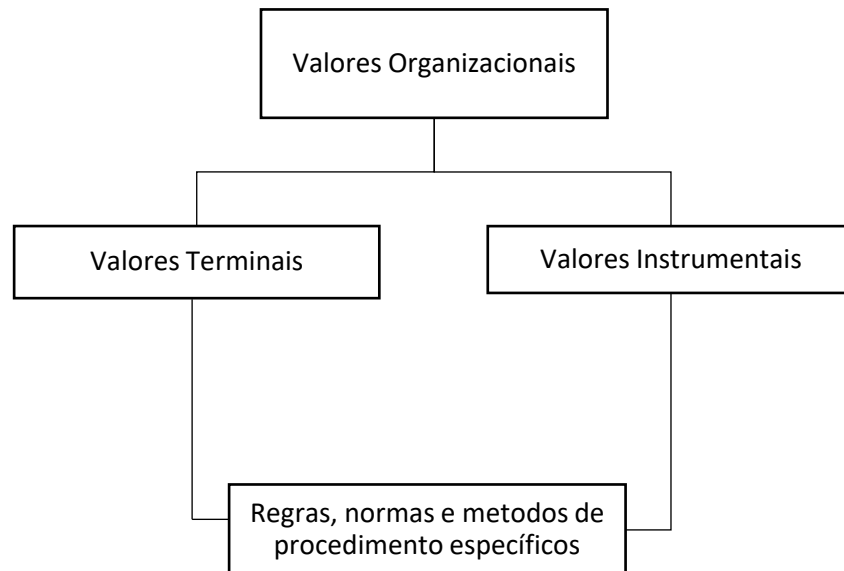
Em termos mais práticos, cultura organizacional pode ser vista como as crenças dos indivíduos sobre como as coisas devem ser feitas na organização, e as consequências físicas e psicológicas dessas crenças (Sinclair, 1993).

### **2.6.2 Valores da Cultura Organizacional**

Os valores são então, em contexto organizacional, critérios gerais e padronizados ou linhas de orientação que determinam que tipos de comportamentos e atuações são ou não desejáveis. Os valores da cultura organizacional podem, então, ser divididos em duas categorias: valores terminais e valores instrumentais (Pratt & Rosa, 2003).

1. Valores terminais estão relacionados com os resultados finais que os empregados procuram atingir. Alguns exemplos destes são a qualidade, a responsabilidade, a inovação e a excelência.

2. Valores instrumentais são tipos de comportamentos desejados, como o trabalhar arduamente, respeitar tradições e autoridades, ser conservador e cuidadoso, criativo e corajoso, entre outros exemplos (Pratt & Rosa, 2003).



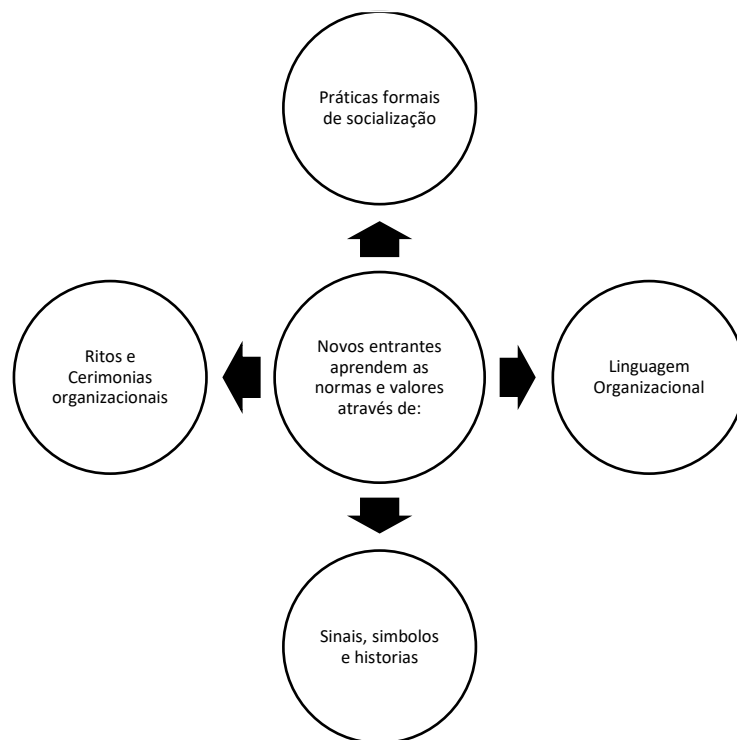
**Figura 4- Modelo dos valores organizacionais**

Adaptado de George & Jones, 2003

### **2.6.3 Transmissão da cultura organizacional**

Novos entrantes na organização precisam de aprender os valores e as normas que guiam os comportamentos e tomadas de decisão dos membros já estabelecidos. Os novos entrantes são vistos como pessoas exteriores, que não partilham os mesmos valores que os atuais empregados, e a aprendizagem de valores e práticas comuns exige tempo e determinação. No entanto, alguns métodos podem acelerar o processo.

A aprendizagem de valores e práticas é feito através de dois meios. O primeiro formal, através dos programas de socialização e treino da empresa, e o segundo informal, através da interação, contacto e observação com os colegas.



**Figura 5- Modelo da aprendizagem da cultura organizacional**

Adaptado de George & Jones, 2003

#### **2.6.4 Fontes de Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é, então, baseada em quatro fatores: características pessoais e profissionais das pessoas na organização, ética organizacional, natureza da relação com os empregados e estrutura organizacional (Pratt & Rosa, 2003).

##### **a) Características pessoais e profissionais das pessoas na organização**

Se se quiser saber porque é que as culturas diferem, é necessário olhar para os seus membros. Diferentes organizações diferem porque recrutam, selecionam e retêm pessoas que, através dos seus valores, éticas e personalidades, influenciam as dinâmicas das culturas. Tipicamente, organizações recrutam e procuram pessoas cujos valores sejam coincidentes ou próximos dos seus, e as pessoas, por sua vez, sentem-se atraídas por empresas que partilham os valores que estes consideram importantes. Aqueles que não se adaptam acabam por sair da organização, resultando numa cultura cada vez mais similar e pronunciada, que reforça toda a necessidade crescente dos processos de aprendizagem a novos entrantes.

##### **b) Ética organizacional**

A ética organizacional consiste em valores morais, crenças e regras, que estabelecem o modo como a organização e os seus membros devem interagir entre si e com o exterior. Geralmente, a ética organizacional

está relacionada com o trato de toda a gente envolvida com a organização de acordo com dois eixos: justiça e equabilidade. A ética organizacional é altamente importante, uma vez que as organizações, no seu dia-a-dia, tomam decisões importantes, sejam elas internas ou externas. Por exemplo, a negociação de uma compra com outra empresa ou a manutenção de um empregado com baixo nível de produtividade, são diferentes decisões tomadas por pessoas diferentes, mas que precisam estar em concordância, seguir uma linha única de justiça e equidade. Por isso, torna-se relevante que exista uma ética organizacional, uma linha de orientação que permita que decisões sejam tomadas por pessoas de acordo com os valores e crenças a organização. O conceito de ética organizacional tem por base três tipos de ética.

- i. Ética societal, que corresponde à ética existente e predominante no país em que a organização se insere.
- ii. Ética profissional, que diz respeito à ética que um determinado grupo treinado segue para controlar os seus comportamentos.
- iii. Ética individual, que se traduz nos valores morais dos indivíduos que estruturam a sua interação com os outros.

c) Natureza da relação com os empregados

Através das políticas e práticas de recursos humanos, como por exemplo, contratação, promoção, despedimentos, pagamentos e política de benefícios, a empresa estabelece relações com os indivíduos da organização que vão influenciar o modo como a cultura organizacional da organização se desenvolve. Estas têm, naturalmente, um impacto alto naquilo que é a motivação e envolvimento dos trabalhadores. O modo como a empresa gere as políticas e práticas de recursos humanos têm um efeito importante na cultura da organização; se a empresa potencia a contratação interna e promoção de empregados isto deverá traduzir-se em mais lealdade e empenho por parte dos empregados. Outro exemplo será se a empresa promover benefícios que abrangem a família, ou apenas a performance individual do empregado, o que irá estabelecer orientações mais familiares ou individuais na organização. Pode-se, ainda, recorrer ao exemplo de empresas que remuneram funcionários com ações da organização, de modo a que estes se sintam mais envolvidos no sucesso da mesma.

d) Estrutura organizacional

Antes de mais, define-se estrutura organizacional como um sistema de tarefas e de comunicação que visa organizar o mais eficazmente possível os trabalhadores, de modo a atingir os resultados desejados pela empresa. As estruturas organizacionais variam de empresa para empresa, podendo ser, nos extremos, totalmente mecânicas ou orgânicas. As primeiras são mais padronizadas, hierarquizadas e centralizadas; já as estruturas orgânicas são mais descentralizadas, com ênfase na flexibilidade dos grupos e apresenta uma organização mais horizontal. Estas variações nas organizações vão, definitivamente, influenciar a cultura organizacional das mesmas. Uma organização mecânica irá prezar valores como a padronização de regras e normas, prevê a redução de problemas de comunicação, e de velocidade de partilha de informação. Uma organização orgânica promove valores como a autonomia, criatividade, inovação, coragem e tomada de riscos

nas tarefas que os trabalhadores realizam diariamente, incentivando os colaboradores a envolverem-se e a tomarem responsabilidade nos processos e métodos da atividade da organização. Não existe uma estrutura boa e uma má, existe sim uma estrutura aplicada as necessidades da organização.

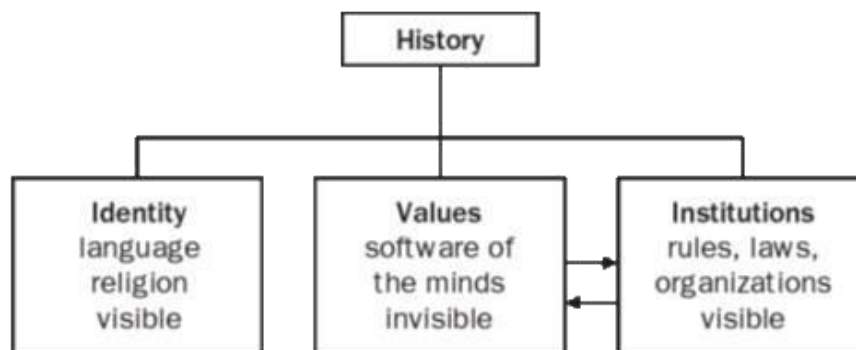
## 2.7 Diferenças além cultura

A cultura não é o único aspeto que distingue regiões e países, e Hofstede distingue três outras grandes diferenças. Identidade, valores e instituições, todas estas derivadas do fator histórico associado ao país ou região em questão.

Identidade diz respeito ao grupo onde o indivíduo se insere, ou seja, responde à pergunta “De que grupo faço parte?”. O sentimento de pertença é visível por quem pertence ao ambiente em questão e por quem se encontra no exterior. Geralmente, tem fundamentos linguísticos e/ou religiosos. Esta pode variar ao longo tempo, nomeadamente, em migrantes que entram em contacto diversas realidades diferentes e contrastantes.

Valores são implícitos, pertencem ao *software* invisível da mente. Indivíduos com identidades diferentes e divergentes, que entram múltiplas vezes em confronto, podem deter valores semelhantes. No lado oposto, indivíduos com valores culturais divergentes podem criar grupos de identidades, como é o caso das equipas multiculturais formadas nas organizações.

As instituições são, também, instrumentos de diferenciação extra-cultura. Compilam as leis e as regras, e ditam como as escolas, famílias, saúde, bem-estar, o desporto, o governo, as ciências, as artes e a sociedade se desenvolvem e mudam ao longo do tempo. Estas Instituições são palpáveis e mais que visíveis; no entanto, segundo Hofstede, são, também, influenciadas pelo que ela considera ser um *sentimento de nação*. Leis semelhantes ou mesmo iguais podem ter aplicações, variações e resultados diferentes em diferentes países, tal como foi visto várias vezes nos países da União Europeia. Portanto, as instituições e o seu funcionamento estão diretamente relacionadas com os valores desse país. Uma consequência disto é que, apesar de se poder importar instituições estrangeiras, isso não vai, a curto-médio prazo, afetar o modo como esse país pensa, atua e age (Hofstede et al., 2010).



**Figura 6- Modelo das diferenças além cultura**

Adaptado de Hofstede, 2010

### 3. Modelos Culturais

#### 3.1. Modelo das Seis Dimensões de Hofstede

##### 3.1.1 Caracterização geral

Entre os anos de 1967 e 1973, Hofstede recolheu dados em cerca de sessenta e seis subsidiárias da IBM (*International Business Machines*), uma empresa norte-americana que atua no mercado da tecnologia desde 1911. Dos dados recolhidos, Hofstede desenvolveu um modelo que continha quatro dimensões universais, sendo elas a distância ao poder, o individualismo versus coletivismo, a masculinidade versus feminilidade e a evitação da incerteza. Como o próprio autor afirma, os resultados do primeiro questionário foram obtidos com base num questionário realizado por autores ocidentais para respondentes ocidentais, e, portanto, descurava alguns valores e características importantes para indivíduos de algumas culturas asiáticas. Ao denotar a existência de um questionário realizado tendo por base valores distintos aos que a IBM continha, foi possível estabelecer correlações e acrescentar uma nova dimensão, a orientação para o longo prazo. O questionário que deu origem a esta dimensão foi realizado com recurso à intervenção de académicos asiáticos, que permitiram a inclusão de valores, especialmente chineses, que não eram tão naturais e espontâneos na mente dos investigadores ocidentais (Hofstede, 1997). Mais tarde, com a contribuição de Minkov, introduz-se no modelo uma última dimensão, a Indulgência. Esta dimensão não foi medida na IBM, sendo os dados obtidos através do *World Values Survey* (Hofstede et al., 2010).

O pilar argumentativo do modelo consiste em que as pessoas carregam em si programas mentais que são desenvolvidos na infância junto da família e reforçados através das instituições de ensino e organizações das quais fazem parte ao longo da vida. Esta programação contém uma componente comum à maioria da população de uma determinada nação, sendo ela a componente de cultura nacional.

De forma sucinta, pode-se definir a distância ao poder como sendo o quanto os indivíduos menos poderosos de uma determinada organização ou instituição aceitam e lidam com uma distribuição desigual do poder. A evitação da incerteza consiste no nível em que os indivíduos de uma cultura se sentem ou não confortáveis com situações não estruturadas e planeadas. Individualismo/ coletivismo é o grau em que as pessoas procuram mais estar integradas em grupos ou focarem-se em si próprias. Masculinidade e feminilidade é o modo como uma determinada cultura lida com a distribuição de papéis emocionais entre géneros. A orientação para o curto e longo prazo pode ser vista como o grau em que as pessoas de uma cultura aceitam a gratificação de longo prazo ou procuram estímulos mais imediatos no tempo (Hofstede, 2001). A indulgência consiste no modo em como uma cultura lida com o ócio e lazer, se esta aceita o lazer como natural na vida do indivíduo ou se o tenta restringir através de normas sociais (“Hofstede Insights - Compare Countries,” 2019).

### 3.1.2 Erros a evitar

Para o autor, existem um número de erros que este precisou ao máximo evitar e certos procedimentos que este teve de aplicar para que a teoria fosse o mais robusta possível.

Hofstede entende que para analisar corretamente comparações entre nações, é necessário ver toda e qualquer cultura desprovidos de influências ou julgamentos. Não é possível comparar valores nem tirar conclusões se estas estão, desde início, instigadas por opiniões ou resultados criados antes da realização do estudo. Para tal, é preciso evitar um conjunto de erros, nomeadamente o etnocentrismo (Hofstede, 2001). Este conceito pode ser definido como uma tendência exagerada em colocar as características de alguém ou grupo de pessoas acima dos demais (Drever & Wallerstein, 1972). Não só as pessoas podem ser influenciadas, como pode ser mais complicado para indivíduos que tenham permanecido integrados sempre no mesmo ambiente cultural perceber determinadas componentes culturais. É necessário interagir por longos períodos com outras culturas para melhor reconhecer as inúmeras e subtis diferenças no modo como os outros e nós próprios nos comportamos. O autor reconhece que existem influências nos investigadores e até mesmo nos métodos de recolha, e um exemplo claro disto foi o questionário utilizado que apresentou os problemas, já anteriormente referidos, em países asiáticos. Apesar dos esforços e cuidados adotados por Hofstede para uma investigação isenta, em estudos culturais existem sempre influências. O importante será perceber que estas, segundo o autor, foram minimizadas ao longo do desenvolvimento do modelo, através das metodologias utilizadas. Os métodos utilizados foram a reanálise de dados de outras investigações, evitando o etnocentrismo e aquilo que o autor chama de falácias reversas ecológicas; expandir as equipas de investigadores para incluir cada vez mais indivíduos de diversas culturas; e incluir investigadores que tenham trabalhado ou vivido em mais do que um ambiente cultural específico (Hofstede, 2001). Relativamente a metodologias é referida como exemplo a de Triandis, Kilty Shanmugam, Tanaka e Vassiliou (1972) que consistiu na seleção de vinte conceitos, seguidos de traduções e retraduções por indivíduos externos à investigação para confirmação. Após isto, 12000 resultados foram recolhidos e novamente traduzidos que formaram cerca de 60 itens para a formulação dos questionários.

Estudos não multidisciplinares incorrem em alguns erros como a superespecialização, que pode incluir compartimentalização, restrição de contribuições, restrição de métodos e conclusões triviais, que contribuem pouco para o desenvolvimento do conhecimento.

Compartimentalização é um comportamento em que os investigadores fecham as suas investigações a outras áreas, citam apenas fontes derivadas do seu departamento e criam conteúdo apenas para o seu departamento. A restrição de contribuições diz respeito a investigações que rejeitam certo tipo de informação por critérios por eles definidos. Restrição de métodos significa o uso de um método numa área mesmo havendo melhores soluções em outros meios de estudo. As conclusões trívias estão relacionadas com excessos de abstração, levando a conclusões pouco úteis no contexto prático (Hofstede, 2001).

Estes erros são gravíssimos em qualquer área de estudo, uma vez que, nos dias que correm, tudo está relacionado, e este relacionamento é sinónimo de riqueza de conteúdo. No entanto, quando a questão de investigação nos remete para o tema da cultura, mais importante ainda se torna que esta seja multidisciplinar.



As obras de Hofstede, por exemplo, foram citadas pelas mais variadas áreas de investigação como a intercultural, psicologia, gestão, administração, marketing, contabilidade, saúde, turismo, medicina, antropologia, sociologia, entre outras, o que corresponde a riqueza de áreas envolvidas direta ou indiretamente como a cultura (Baskerville, 2003). Sendo que a cultura se manifesta com contactos pessoais, ela está presente em todas as situações de interação humana e, portanto, apesar do grau de relevância variar, ela será importante para todas as áreas. Hofstede considera que ao nível de culturas nacionais, fenómenos a todos os níveis precisam ser analisados, desde individuais e grupais a organizacionais e societais. Cruzar disciplinas é essencial para verdadeiros avanços na área (Hofstede, 2001). Para tal, Hofstede procura ao longo de toda a sua obra correlacionar os resultados com, por exemplo, fatores económicos e sociais. Além disso, verifica-se na bibliografia das obras um alto nível de multidisciplinaridade relativamente às fontes a que este recorre para justificar os seus argumentos.

A tradução e linguagem são um meio condutor e ao mesmo tempo objetivo de estudo, quando se fala de pesquisa intercultural. Sendo parte integrante e observável da cultura, torna-se foco de estudo e de constructos teóricos. Os problemas da linguagem em investigações sobre cultura começam antes mesmo das traduções, já que investigadores e informantes podem ter expectativas diferentes do uso de linguagem (Hofstede, 2001). Um estudo realizado com indivíduos iranianos e ingleses concluiu que 1 em cada 5 transeuntes iranianos indicaria a um estrangeiro uma determinada localização mesmo que esta não existisse, o que não se verificou em nenhum inglês (Collett & O'shea, 1976). Ou seja, o grau de cortesia ou delicadeza varia de língua para língua, e isto pode ter impacto nas investigações. Neste caso, poderíamos inferir questões sobre a validade de algumas respostas por parte dos informantes iranianos: estarão a ser honestos ou apenas politicamente corretos?

Raro é o estudo intercultural capaz de fugir à questão da tradução, e o modelo das seis dimensões não foi exceção, especialmente no que diz respeito a questionários, tendo sido necessário tradução e retradução, assim como inúmeras verificações. Este processo é extremamente difícil na medida em que a tradução não pode ser feita palavra a palavra, porque o contexto e o significado inerente a determinadas palavras pode perder valor e dados se assim o for feito. O tradutor precisa ter não só conhecimento de ambas as línguas, mas também necessita do contexto em que ambas são proferidas, de modo a compreender todo o significado transmitido. Um excelente exemplo disto são palavras que não têm significados diretos noutras línguas e, portanto, tem de ser utilizadas outras palavras que em conjunto providenciam uma compreensão exata do que a primeira procura transmitir. A palavra saudade, por exemplo, tal como desenrascanço e desbunda, dificilmente encontram traduções diretas em outras línguas (Lomas, 2016). Como o papel das traduções é altamente influenciador dos resultados e das análises, é importante realizar retraduições através de tradutores que não tenham feito as primeiras (estes tradutores precisam naturalmente de ser bilingues, ou até mesmo plurilingues). Após isto, é necessário comparar ambas as traduções e resolver as diferenças através da discussão das mesmas. Naturalmente que a qualidade destas vai sempre depender da qualidade do tradutor e do seu contacto com o contexto da investigação. Um exemplo de como este erro foi prevenido foi a metodologia de desenvolvimento dos questionários nomeadamente do CVS, que inclui não só traduções, mas também a participação ativa de investigadores sociais chineses, e leitura aprofundada de filósofos e outros investigadores sociais chineses.

Deste modo, foi possível criar itens capazes de servir de base para o novo questionário aplicado às necessidades e contextos asiáticos.

### **3.1.3 Recolha e tratamento dos dados**

Como já foi referido, a base de dados foi recolhida através da IBM, entre os anos de 1967 e 1973, em duas grandes rondas de questionários. No total, foram produzidos mais de 116000 questionários de setenta e dois países, contendo vinte nacionalidades diferentes. Em estágios mais tardios da investigação foram adicionados mais dez países e três regiões de vários países.

A análise realizada focou, maioritariamente, as repostas relativas aos valores dos empregados, que mais tarde se traduzem em valores culturais. As análises não foram, no entanto, apenas individuais, sendo que foram realizadas também análises às variações através de critérios como ocupação, idade, sexo e país. De relevar que um fator importante foram as correlações realizadas entre amostras de empregados de diferentes países (ou seja, diferentes países, mas grupos de funcionários com característica comuns).

Diferentes dimensões foram obtidas através de métodos de análise diferentes. Distância ao poder e evitação da incerteza foram recolhidos através de uma análise eclética de dados baseados em fundamentos teóricos e análise de correlações. Individualismo e masculinidade tem como fundamentação uma análise (por país) de pontuações relativas à importância dos objetivos do trabalho. Em suma, o que é comum a todas as primeiras quatro dimensões é a análise realizada entre países.

A validação foi realizada através da comparação constante com valores de outras bases de dados e estudos. Foram utilizados nove indicadores económicos, geográficos e demográficos incluindo, por exemplo, riqueza nacional, crescimento económico passado e futuro.

O primeiro questionário consistia em cento e oitenta itens padronizados, obtidos de entrevistas com funcionários, selecionados ao acaso, de seis laboratórios de desenvolvimento de produto. O questionário foi, então, lançado em cinco línguas. Mais tarde, nas outras rondas de questionários ficou definido que dessas cento e oitenta, sessenta seriam nucleares e teriam de fazer sempre parte dos questionários. Para além disto, gestores e investigadores locais poderiam acrescentar perguntas. Até este ponto, não tinha sido realizada nenhuma análise entre culturas, uma vez que o objetivo inicial era dar feedback à organização. As análises entre culturas surgem só na segunda fase de questionários entre 1971 e 1974, onde surgiu também a oportunidade de recolher informação da Jugoslávia, através de uma empresa independente.

Inicialmente, como o questionário apenas visava efeitos práticos na empresa e não rigor académico, não foram realizadas retraduições. As traduções foram feitas por agentes da organização bilingues e plurilingues inseridos no contexto da recolha de informação para que estivessem o mais capacitados possível para traduzir. O processo da tradução definiu-se do seguinte modo:

1. Tradução para a língua nativa do tradutor;
2. Verificação da tradução por outros agentes da organização;

3. Em alguns casos, era necessário realizar testes piloto com pequenos painéis de funcionários;

Apenas mais tarde, quando se verificou que a investigação poderia ter valor académico, é que foram realizadas algumas retraduições. De acordo com as sugestões já referidas, no ponto *Erros a evitar*, em situações que os resultados fossem muito distantes dos esperado realizavam-se as retraduições, onde não se verificaram erros nas traduções.

O método de aplicação do questionário foi determinado individualmente por país e até por departamento. No entanto, existia um manual orientador sobre como o fazer. Estes são sempre anónimos e continham seguranças para que nenhuma tentativa de identificação fosse feita. Além disso, os respondentes definiam também a que perguntas queriam responder. Os questionários eram depositados numa caixa com a supervisão de alguém reconhecido pelos funcionários como sendo de confiança; de seguida, eram misturados e enviados para análise. Nas zonas remotas, os questionários eram enviados por e-mail.

O conteúdo das sessenta questões nucleares e sessenta e seis recomendadas podia ser agrupado em quatro grandes grupos:

- a) Satisfação - dizia respeito a avaliações pessoais sobre aspetos relacionados com diversas situações de trabalho;
- b) Perceções - constituídas por descrições subjetivas sobre um aspeto ou problema de situações de trabalho.
- c) Objetivos pessoais e crenças - afirmações não sobre tarefas desempenhadas ou a organização, mas como um trabalho ideal ou problemas gerais da indústria.
- d) Demografia - questões relacionadas com idade, sexo, ano, educação, anos na organização, etc.

Qualquer instrumento de recolha feito sem recurso a novas tecnologias incorre em vários erros, como a seleção de mais que uma resposta em itens de resposta única, respostas demasiado longas ou curtas quando é exigido o contrário, entre outros. Na base de dados da IBM, esta situação foi pouco recorrente atingindo valores de 5%, e estes não foram contabilizados para análise, significando que as frequências de distribuição apenas contabilizam questionários válidos.

As questões inseridas no questionário da base de dados da IBM eram, na sua maioria, escalas ordinais de questões de 5 opções. Estas variavam, por exemplo, do mais importante para o menos, ou do que satisfazia mais para o menos. Algumas categorias eram nominais, mas estas, apesar de reduzidas, foram tratadas com algumas diferenças das restantes.

A medição utilizada para as tendências centrais foi a média aritmética [valor que mostra onde a distribuição dos valores se encontra mais forte (Magalhães & Lima., 2006)]. Para escalas ordinais, a mediana teria sido mais correta, mas para escalas pequenas com vários casos por categoria de questão, a média torna-se a melhor opção. A média apresenta a menor perda de informação possível, é mais fácil de calcular e participa de um papel em todos os cálculos de parâmetros estatísticos.

Para as categorias de questões com escalas ordinais, o uso da média foi considerado o mais válido. Para as poucas categorias com escalas nominais a frequência da distribuição foi sumariada em percentagens.

Os dados foram analisados dentro de grupos, e estes grupos eram considerados homogêneos de acordo com os critérios necessários para análise. Este critério eram, por exemplo, uma ocupação ou similar de um determinado país, ocupações através de vários países ou várias ocupações de um determinado aglomerado de países. A principal ferramenta de análise foram tabulações transversais, correlações, e análises de fatores. Características do grupo (coeficientes de correlações e fatores) eram comparadas com outros grupos (Hofstede, 2001).

### **3.1.4 Validação**

A confiabilidade das pontuações dos países nas dimensões deriva, em primeiro lugar, da metodologia para a definição destas. Numa segunda instância, da validação realizada por outras investigações relacionadas ou não com a base de dados da IBM. Por último, pode, também, validar-se na comparação com indicadores geográficos, demográficos e económicos.

Os valores para mais de cinquenta países foram baseados em seis questões (três cada) para a distância ao poder e evitação da incerteza, e em valores de fatores derivados das respostas nos mesmos quatorze objetivos para individualismo e masculinidade, para cada questão em cada país foram calculadas médias dos respondentes pertencentes a sete categorias (em duas alturas distintas). A média dos resultados recolhidos nessas duas alturas converteram-se nos valores do país. Os valores são, por isso, tendências médias das questões respondidas por indivíduos em cada país.

A validação, como já foi referido, foi realizada também por outros investigadores, que através das suas próprias pesquisas encontraram valores semelhantes aos de Hofstede, pelo que o autor utiliza, então, estas investigações para revalidar os seus resultados. Um dos casos mais reconhecido pelo seu trabalho na validação do modelo das dimensões culturais foi Mikael Søndergaard (Søndergaard, 1994), que compilou cerca de sessenta e uma réplicas de Hofstede, publicadas e não publicadas, com comparações realizadas geralmente ao nível de dois países. O autor chegou à conclusão que quatro estudos validavam a totalidade das dimensões da investigação de Hofstede; quinze estudos validavam parcialmente, e que a dimensão do individualismo foi verificável em todos estes à exceção de um. Tendo em conta o contexto desta dissertação é possível afirmar que, como foi visível por Fidalgo, em Portugal, não se verificaram diferenças na masculinidade (Søndergaard, 1994).

Uma das réplicas mais bem realizadas em termos de população e metodologias foi a de Michael H. Hope, que consistiu na aplicação do questionário da IBM, contendo uma nova secção relativa à aprendizagem organizacional. Este foi aplicado a líderes nas áreas da política, negócios, trabalho, arte e educação, principalmente vindos de países europeus. As diferenças entre os países presentes no estudo replicaram significativamente as dimensões de Hofstede (Hofstede, 2001). Mooji realizou, também, um estudo entre consumidores europeus onde foi possível verificar três dimensões: individualismo, masculinidade e evitação da incerteza (Mooij, 2004). Van Nimwegen realizou o estudo em funcionários de um banco, e verificou correlações com distância ao poder, individualismo e masculinidade (van Nimwegen, 2002).

Em outros casos, foi possível relacionar as pontuações dos países de Hofstede com estudos que apesar de utilizarem outras base de dados e metodologias (desde que válidas) obtiveram os mesmos resultados. Em 1910, Hofstede encontrou validação em 38 estudos, que apresentavam validações de uma ou mais dimensões (Hofstede, 2001).

Também foi possível estabelecer algumas relações com alguns indicadores, que serão abordados aquando da explanação individual das dimensões. Os indicadores específicos de país selecionados por Hofstede como passíveis de relacionar são o produto interno bruto, o crescimento económico, a latitude, o tamanho da população, o crescimento da população e a densidade da população. Os indicadores de organizações são o tamanho da empresa, neste caso IBM, e o tamanho da empresa relativo (em comparação com os habitantes do país).

### **3.1.5 Distância ao poder**

A primeira dimensão que será abordada diz respeito à distância ao poder, isto é, o modo como as pessoas ligam com as más distribuições de poder, com a desigualdade. Em termos conceptuais, esta dimensão pode ser definida como a medição do poder na relações entre um patrão e o funcionário, percecionado pelo que tem menos poder (Hofstede, 2001). Ou seja, a distância ao poder mede o quanto as pessoas com baixos níveis de poder aceitam essa distribuição desigual (Hofstede, 1997; Hofstede et al., 2010).

Este índice foi medido através de três perguntas do questionário. A primeira dizia respeito à frequência com que os empregados teriam medo de estar em desacordo com o patrão. A segunda abordava a forma como o patrão é percecionado, desde autocrático a paternalista. Por último, a preferência dos subordinados sobre qual estilo preferem que o patrão adote, desde autocrático, paternalista a um estilo baseado na maioria de voto (Hofstede, 1997). Um patrão autocrático é um líder que mobiliza os funcionários em direção a uma visão, um paternalista procura criar laços e ligações, e um democrático procura criar consenso através da participação (Goleman, 2000).

Em suma, em países com baixos níveis de distância ao poder, existem baixos índices de dependência dos funcionários do patrão e uma preferência pela consulta, ou seja, interdependência. Em países com elevados níveis de distância, os subordinados consideram que dependem do patrão, preferindo baixos índices de responsabilidade, em países em que esta realidade se aplica muitas vezes acontecem dois grandes extremos. Ou existe total dependência do patrão, ou dá-se a contra dependência, que consiste na rejeição completa desta. (Hofstede, 1997)

Analisando os índices e os valores apresentados pode-se observar alguns dados curiosos. Os países com mais distância ao poder são a Malásia, Guatemala, Panamá, Filipinas e México. Os países no lado oposto são a Áustria, Israel, Dinamarca, Irlanda e Suécia. Relativamente ao que era esperado destes países, ou seja, dos valores previstos tendo em conta fatores demográficos e económicos, é possível observar os três países com mais distância ao poder, uma vez que previam valores entre os 65 e os 78 e apresentaram valores desde os 94 aos 100. No caso dos países com menos distância ao poder, como a Áustria, este país teve uma previsão

de 40, e apresentou apenas 11, sendo o país com menor distância ao poder. O caso português surge dentro do que era esperado dado os fatores analisados, sendo esperados valores na ordem dos 54, tendo Portugal atingido 63 (Hofstede, 1997, 2001).

O mundo está em constante mutação e, portanto, não deveria ser nenhum espanto verificar alterações nestes índices. No entanto, existem algumas variações no tempo que exigem atenção. A Suíça apresenta agora valores separados entre as suas zonas, tal como a Bélgica, e, por exemplo, o Canadá. A Suíça é um caso mais relevante, uma vez que a variação da zona Alemã para a francesa é de cerca de 36 pontos. Ou seja, em 1997 na obra *“Software of the Mind”*, e 2001 em *“Culture’s Consequences”*, este país encontrava-se em quadragésimo quinta lugar, com apenas 34 pontos (33 previstos). Em 2010, aquando do lançamento da nova versão de *Software of the Mind*, a zona francesa apresenta-se em vigésimo lugar, com 70 pontos no índice de distância ao poder, enquanto que o lado alemão permanece fiel aos valores iniciais.

Outra alteração importante a ter em conta é a inclusão de novos países da Europa, principalmente da Europa central e de leste e a divisão da Jugoslávia. A Eslováquia é um dos exemplos principais, uma vez que ocupa a segunda posição do índice com 104 valores. A Rússia, Roménia, Servia, Croácia, Eslovénia e Bulgária, apresentam-se todos nas primeiras vinte e cinco posições. Estónia, Lituânia, Letónia e Hungria encontram-se no oposto, entre a quinquagésima e a sexagésima posição (Hofstede et al., 2010). Além do referido, não existe referência ao facto de estes dados terem sido atualizados. À exceção das adições realizadas da versão de 1997 para 2010, os valores dos países inicialmente inquiridos mantêm-se inalterados, o que nos indica que poderão estar desatualizados (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010; “Hofstede Insights - Compare Countries,” 2019).

Existe um problema na população questionada quanto aos índices de distância ao poder. As ocupações dos inquiridos pertenciam apenas a duas categorias - funcionários das vendas e escritório. Isto pode constituir um problema porque pode não abordar a distância ao poder aos vários níveis da organização, sendo menos provável ainda que aborde todos os níveis de uma nação. Neste caso, todos estes inquiridos apresentavam níveis de escolaridade secundária ou superior. É importante ser questionado se em países com maior distância entre a classe baixa e média os níveis de distância são ou não diferentes daqueles apresentados. Os dados obtidos na Grã-Bretanha, França e Alemanha revelam uma realidade interessante. Categorias de ocupação mais baixas apresentam níveis de distância ao poder mais altas (Hofstede, 1997; Hofstede et al., 2010), o que poderá estar relacionado com o que foi referido anteriormente. Na recolha de dados em causa, a variação de trabalhos sem qualificação para os seus próprios gestores, varia de 85 para 22 respetivamente, ou seja, uma grande variação. Posto isto, o número de população ativa pertencente a uma determinada classe pode influenciar muito os valores desta dimensão. Supondo que existe o país A e o país B com traços culturais semelhantes. Será possível concluir que aquele com percentagem maior de empregados não qualificados apresenta uma média de distância superior? A resposta é sim, se níveis baixos de qualificação se traduzirem em maiores índices de distância. Quanto maior for a percentagem dos trabalhadores sem qualificação, maior distância ao poder existirá num país.

Relativamente ao evoluir da dimensão, o autor considera que apesar de haver mudanças e alterações nas culturas nacionais, enquanto estas se alterarem juntas, ou seja, de acordo com as mesmas influências globais os valores das dimensões, continuarão a permanecer válidos. (Hofstede et al., 2010)

Existem, para esta dimensão, dois grandes grupos de conclusões. O primeiro relacionado com a qualidade de vida, vida familiar e normas gerais, e um segundo (possível de ser dividido em dois), relacionado com o local de trabalho e ideias políticas (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

O primeiro ponto cria alguns problemas e por isso são importantes as conclusões retiradas a partir dos valores do índice de distância ao poder. Relembrando que os questionários da IBM tiveram lugar num contexto de trabalho, e isso reflete-se nas questões desta dimensão – prendiam-se, essencialmente, com percepções e relações entre funcionários e patrões (Hofstede, 2001). Não deixa de ser com estranheza que se observam conclusões relacionadas com a educação, ambiente familiar, entre outros. Apesar de o autor mencionar que a realidade se apresenta entre um continuum no espectro da distância ao poder, e que as situações apresentadas se localizam nos extremos, questiona-se se se pode destes valores e questionários inferir conclusões como pessoas com menos poder devem ser dependentes, pais tratam as crianças com obediência, professores esperam que os alunos tomem iniciativas, jovens são uma fonte de segurança para a velhice dos pais. O importante aqui não será se estas conclusões estarão ou não corretas, mas a validade que as perguntas do questionário têm para as deduzir. Ou seja, se podemos ou não induzir de questões relacionadas com o trabalho conclusões sobre a vida social e privado dos indivíduos. Um índice alto de distância ao poder numa empresa não implica necessariamente que o mesmo aconteça no contexto familiar (McSweeney, 2002). A melhor solução seria comparar este estudo com estudos não relacionados no trabalho. Dos estudos mais evocados por Hofstede, Hoope (1990), Shane (1995), Merritt (1998), Mourtizen (2002), e van Nimwegen (2002), todos estes se debruçam sobre indivíduos em contexto de trabalho, desde as elites políticas, a funcionários de bancos e serviços municipais. O caso de investigação por ele mencionado como maior réplica, que não foi realizado em contexto de trabalho, foi de Mooij (2002), em que a distância ao poder não foi uma das dimensões verificadas (Hofstede et al., 2010).

Relativamente às conclusões relacionadas com as teorias de gestão, as ideologias políticas e modos de pensar e as teorias de gestão focam-se mais nos empregados. A descentralização é uma característica organizacional desejada, existindo tipicamente menos supervisores. Gestores dependem das suas capacidades, mas também da experiência e capacidades dos empregados, sendo que estes devem esperar ser consultados pelas chefias. As relações com os superiores são pragmáticas. No âmbito das ideologias políticas, estas demarcam-se por um espectro mais centralizado e por ter governos pluralistas baseados nas maiorias. O poder deve ser sempre legitimado com critérios de bom e mau (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

Foram identificadas por Hofstede variáveis que explicavam diferenças nos valores da distância ao poder entre determinados *clusters* de países. A primeira variável é a latitude (altas latitudes associadas a baixos níveis de distância ao poder), porque países mais quentes tendem a ter mais desigualdade de poder. A segunda é o tamanho da população (maiores números de população estão associados a maior distância ao poder), porque é expectável que países com mais população criem mais distância entre o topo e o fundo. E, por último, a

riqueza (em geral, países mais ricos estão associados a baixa distância ao poder), uma vez que a riqueza está associada a camadas médias da sociedade superiores, e estas são a ponte entre o topo e o fundo das camadas sociais (Hofstede, 2001).

O caso português apresenta algumas contradições com a teoria. Contextualizando, este localiza-se na vigésima quarta/quinta posição com um valor de 63 na distância ao poder, o expectável tendo em conta os fatores utilizados pelo autor seria 54, estando por isso ligeiramente acima do esperado. Em relação ao estudo de Hoppe (1990), Portugal apresenta um score de 47 ou seja 26 pontos de diferença. Sobre as variáveis que explicam diferenças nos valores de distância, surgem algumas dúvidas em relação à aplicação destas a Portugal. Sobre as altas latitudes estarem relacionadas com baixos níveis de distância ao poder, Portugal apresenta um valor latitudinal de 39.399872 e a Áustria, país com menos distância ao poder, um valor de 47.516232, ou seja, a diferença latitudinal entre os dois países não justifica uma diferença tão grande no que à distância ao poder diz respeito. A segunda variável, países com mais população justificam os seus maiores valores de distância ao poder, no caso português isto não se verifica, em 2017 Portugal, em termos de população na União Europeia era o décimo segundo, com cerca de 10 milhões de habitantes. Espanha, com cerca de 46 milhões, e Alemanha, com 82 milhões, apresentavam valores de distância ao poder inferiores a Portugal (“PORDATA - População residente, média anual: total e por sexo,” 2019). Existem outros casos, como a Malásia, com maior índice de distância ao poder, tem cerca de 32 milhões de habitantes (Department of Statistics Malaysia Official Portal, 2016). A terceira variável é a única que apresenta uma justificação plausível, uma vez que Portugal era em 2015, o quadragésimo sexto país na lista do Produto Interno Bruto Mundial, um dos principais fatores para indicar a riqueza de um país (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010; “Report for Selected Countries and Subjects,” 2016).

Relativamente ao futuro, a principal conclusão do autor permanece imutável desde a versão de 1997 até 2010. Se houver alterações nas distâncias, estas devem advir de forças globais e, portanto, vão todas alterar-se da mesma forma, mantendo-se os valores do modelo importantes. Refere, ainda, que estas alterações podem advir das variantes que refere justificarem as diferenças na distância ao poder (que não se verificam na totalidade com, por exemplo, Portugal). Sendo que a primeira variável é estática, a riqueza poderá levar à redução da distância do poder, mas apenas se esta riqueza for igualmente distribuída pelas classes de um país, porque se acontecer o oposto apenas leva a um maior fosso na distância ao poder. Relativamente à população, afirma o autor, poderá existir mais distância ao poder uma vez que um mundo cada vez mais global levará os países a tomarem decisões a um nível mais internacional que nacional, independentemente do número de habitantes (Hofstede, 1997; Hofstede et al., 2010).

### **3.1.6 Evitação da Incerteza**

A dimensão da evitação da incerteza está diretamente ligada à incerteza natural subjacente a qualquer ser humano em lidar com o futuro, uns mais outros menos. Ao longo dos anos, temos vindo a enfrentar a incerteza através das leis, da religião, da tecnologia e normas. O sentimento de incerteza é subjetivo e pessoal, o modo como determinado indivíduo reage a certos estímulos será diferente do seu par. No entanto, o autor



evoca que as incertezas são também herdadas através da aprendizagem. Integram-se no nosso *software* mental através da escola, família, estado e instituições (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010).

Em suma, pode-se definir a evitação da incerteza como a tolerância que determinada sociedade tem em relação à ambiguidade, o nível em que os indivíduos dessa sociedade se sentem, ou não, confortáveis com situações inesperadas e não planeadas. Altos níveis de incerteza traduzem-se num esforço muito grande por parte dos indivíduos para controlar todas as situações através dos meios já referidos, nomeadamente, regras e normas. Baixos níveis estão, geralmente, associados com mais flexibilidade e adaptação, mas menos planeamento e preparação (Hofstede, 2011).

Muitas vezes, a evitação da incerteza é vista, ou até ensinada, como aversão ao risco, o que não poderia estar mais errado, sendo dois conceitos diferentes. Como explica Hofstede (2001; 2010), a “*incerteza está para o risco como a ansiedade está para o medo*”. O medo e o risco focam-se em algo específico, no caso do medo um objeto, medo de algo, de alguém. A ansiedade e incerteza não se direcionam para nada específico, algo vai acontecer, e não se sabe quando ou como. Um exemplo a que se recorre, para explicar a situação, são os limites de velocidade, países com mais aversão à incerteza são também os que têm os maiores limites de velocidade. Isto porque, é um risco e não uma ansiedade, ou seja, os indivíduos dessas sociedades, sabem os riscos que correm ao deslocar-se a velocidades superiores, mas é um risco que decidem tomar para aumentar a sua velocidade de deslocação, estão portanto em controlo, enquanto que a incerteza se foca mais em situações sobre as quais não tem controlo, nem sabem o que esperar.

À semelhança da dimensão anterior, foram também seleccionadas três questões que refletem três componentes importantes da evitação da incerteza. Estas componentes são:

- a) Orientação para as regras;
- b) Estabilidade do emprego;
- c) Stress.

Segundo o autor, poderiam existir outras componentes mais relevantes para determinar os valores da incerteza. No entanto, à data da recolha e criação da dimensão, o uso da base da IBM era essencial, e o questionário utilizado não estava ainda familiarizado com o conceito de evitação da incerteza. Apesar disso, será de relevar que a versão de “*Software of the Mind*” de 2010 não contém qualquer alteração aos dados e ao método, o que implica que não foi atualizada ou melhorada, apesar do próprio autor reconhecer esta necessidade (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010).

A primeira componente era medida através atribuição de pontos de 1 a 5 (de concordo muito a discordo muito). A 1ª frase que questionava sobre se as regras nunca deveriam ser quebradas, mesmo que fosse no melhor interesse da empresa. A segunda questionava os inquiridos sobre quanto tempo iam permanecer na empresa, composto por resposta fechada (com opções a irem dos dois anos até à reforma). A terceira componente perguntava aos respondentes com que frequência se sentiam stressados no trabalho, com resposta fechada desde sempre até nunca.

Relativamente às cotações, os cinco países com mais evitação da incerteza aquando da versão de “*Software of the Mind*” (1997), eram a Grécia, com cotação de 112 valores, Portugal com uma cotação de 104 valores, Guatemala (1001 valores), Uruguai (100 valores) e a Bélgica (94 valores). Relativamente aos países com menos evitação, eram Singapura com 8 valores, Jamaica com 13 valores, Dinamarca com 23 valores, Suécia (29 valores) e Hong Kong com 29 valores. Estes valores e países não sofreram qualquer alteração para a versão de “*Culture’s Consequences*” (2001). Em “*Software of the Mind*” (2010) existe o mesmo que se verificou na dimensão anterior: introdução de novos países da Europa de leste que anteriormente estavam inseridos em outros grupos ou não havia sido possível recolher informação. Houve, ainda, a separação por zonas de determinados países, como por exemplo, a Bélgica (entre zona falante de francês e de flamingo) e a Suíça (entre zona falante francês e alemão). Os novos países entrantes, apesar de não alterarem nenhum dos cinco primeiros ou últimos, não deixam de ter um impacto relevante na apreciação global do modelo. A Jugoslávia, o principal grupo de países separado, apresentava 88 valores na oitava posição. Os seus elementos, no entanto, apresentam valores altamente distintos quando separados. A Sérvia encontra-se em décimo primeiro/terceiro com noventa e dois pontos e a Eslovénia em décimo quinto com 88 pontos, enquanto que a Croácia se localiza em vigésimo nono com 80 pontos. Outro grupo de países incluídos advém do fim da URSS. Países como a Rússia (sétima posição, 95 pontos), Lituânia (quadragesima quinta posição, 65 pontos), Letónia (quadragesima sexta posição 63 pontos), Estónia (quadragesima sétima/nona, 60 pontos) entre outros. Além destes, foram, também, incluídos outros países da Europa de Leste e Central, como por exemplo, a Roménia (décima quarta posição, 90 pontos), a Hungria (vigésima sexta posição, 82 pontos), a República Checa (trigesima quarta posição, 74 pontos), entre outros. De outros continentes foram também incluídos o Suriname (décima primeira/terceira posição, 92 pontos), Bangladesh (quadragesima sétima/nona posição, 60 pontos) e Trinidad e Tobago (quinguesima terceira posição, 55 pontos).

Apesar dos valores dos países já contemplados na dimensão não terem sido atualizados, podemos concluir que a introdução destes países não só mostrou diferenças nos resultados que detinham quando eram aglomerados de países, como também alterou a posição de certos países no ranking geral da evitação da incerteza, como são os casos de El Salvador, Japão, Peru, Argentina e Chile, que descem algumas posições (mesmo mantendo o mesmo número de pontos) devido à introdução de países como Rússia, Malta, e Polónia.

Tal como se verificou e irá continuar a verificar, podemos agrupar as conclusões sobre os resultados em diferentes grupos. Neste caso, os grupos são quatro: conclusões relativas às normas, família, escola e saúde; conclusões sobre trabalho e as organizações; conclusões que incidem sobre o estado e os cidadãos; e por último, religião tolerância e ideias.

O primeiro grupo, como já referido, compila conclusões relativas à família, escola, saúde e normas. Em países cujo nível de evitação da incerteza é elevado, podemos afirmar que (relembrando sempre que estas conclusões são extremos, e que portanto os países se situam-se numa dada posição entre estes) existe uma grande aversão ao desconhecido inerente à vida que precisa ser controlada; altos níveis de stress e ansiedade através de grande parte da população; emoções são muitas vezes, em certos contextos, exteriorizadas; são criadas regras muito específicas sobre o que é mau e tabo, especialmente para as crianças; tudo o não seja de hábito contacto pelos indivíduos é perigoso e conduz, por exemplo, a comportamentos xenófobos; a alta

hierarquização nos modos de tratamento dos familiares e outros indivíduos da sociedade é comum. Ainda no mesmo grupo, podemos afirmar que estas sociedades têm índices de felicidade inferiores aos países com menos evitação da incerteza. Os alunos destes países apresentam maior inclinação para aprendizagem estruturada e respostas corretas (em contraste com o debate sobre o que é certo e proposta de alternativas), os professores são vistos como sábios e, portanto, têm de saber tudo, se não forem capazes de responder a uma questão é lhes retirada credibilidade como docente. Existe um sentido generalizado que os resultados derivam da sorte ou rede de contactos e corrupção, em detrimento do esforço pessoal (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

O segundo grupo diz respeito ao trabalho e às organizações, e este é o grupo com mais validade e suporte de conclusões, uma vez que a recolha dos dados, como já foi referido, ocorreram em contexto de trabalho. No contexto do trabalho, o autor verificou níveis de rotação de empregados mais baixos em países com mais evitação à incerteza, ou seja, estes procuram empregos com grandes prospeções de futuro, no sentido da duração do contrato, evitando assim a incerteza de ficarem desempregados, ou de se desafiarem a procurar outras soluções; existe um nível elevado de regras no local de trabalho, e a necessidade destas é enfatizada pelos funcionários. Em sociedades de baixa incerteza, o tempo é visto apenas como uma linha de orientação, enquanto que em sociedades com níveis mais altos de incerteza o tempo é visto como dinheiro. Existe uma clara inclinação para uma crença em especialistas e soluções técnicas por parte das sociedades com mais incerteza, em comparação com as crenças no senso comum e profissionais mais generalistas. Ao nível da gestão, gestores de topo em sociedades com baixa incerteza focam-se em estilos de gestão mais estratégicos, enquanto que em sociedades com evitação mais alta, existe a necessidade de fazer uma gestão mais focada nas operações diárias. Em sociedades com níveis mais baixos de incerteza, existem mais pessoas a criar o próprio emprego, a empreender, e são, geralmente, mais capazes de inovar. No entanto, têm problemas em implementar. Já em sociedades com altos níveis de incerteza, existe melhor habilidade para implementar, apesar de haver falhas na inovação (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

Em terceiro, abordam-se as conclusões relacionadas com o estado e os seus cidadãos, normas e leis. Naturalmente, verifica-se que em sociedades com mais evitação da incerteza, maior número de regras, sejam estas escritas ou subentendidas, existe uma maior dificuldade em alterar regras ou leis que não estejam a funcionar da forma devida. Nestas sociedades, existe, também, uma sensação geral de incompetência dos modelos políticos e altos níveis de negatividade em direção à profissão de político, funcionários estatais, e sistema legal. As sociedades de alta evitação à incerteza são também vistas como bastante repressivas de jovens, novas ideias, mudança, protestos entre outras ações de expressão de descontentamento ou necessidade de mudança (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

Por último, tratam-se as conclusões relativas à religião, tolerância e ideias. Através dos grupos anteriores verificamos já que as sociedades com mais evitação apresentam características menos tolerantes, mais agressivas no tratamento ao desconhecido, e mais intransigentes do que diz respeito as regras já existentes. Este grupo não é exceção, pelo contrário: releva ainda mais esta carácter destas sociedades. Sociedades com mais evitação, no que diz respeito à tolerância, são indicadas como sendo mais preconceituosas, xenófobas, nacionalistas e violentas. Relativamente à religião, a sociedade tem definida uma verdade universal, e essa é a correta e deve ser seguida por todos. Em caso de desrespeito, o indivíduo em causa deve ser castigado

severamente (por exemplo, no catolicismo, o desrespeito pelos mandamentos é castigado com o inferno). As ideias destas sociedades pendem para as grandes teorias científicas e filosóficas, além de existir uma dificuldade em perceber dois rivais científicos como colegas e amigos (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

Ao analisar estas conclusões, foram verificadas algumas correlações com o que é percebido dos países de um lado do espectro e do outro. No entanto, foram também verificados alguns paradoxos. Para a abordagem de pendor mais crítico que se segue à dimensão vai-se proceder à seguinte ordem: inicialmente irá ser abordado criticamente a dimensão tendo em conta alguns problemas na base universal da dimensão de acordo com McSweeney (2002); depois, serão observadas algumas investigações que não verificam esta dimensão em outros estudos, como indica Baskerville (2003). Por fim, à semelhança do que foi feito na dimensão anterior, vamos olhar para a evitação da incerteza através da perspetiva portuguesa, procurando estabelecer onde esta se encontra com o autor, e onde diverge.

Uma das primeiras análises realizadas por McSweeney (2002) atenta no facto de que as três questões utilizadas para compilar dados para a Evitação da Incerteza constituem construtos diferentes, ou seja, as questões abordam o nível percecionado de stress, crenças individuais sobre a duração do tempo na organização e se as regras deveriam ou não ser quebradas. Para o autor, sendo que as bases das questões dizem respeito a temáticas tão diferentes sobre o trabalho e cultura, estas poderão não ser as melhores para abordar a dimensão. Além disso, o autor levanta a questão de Hofstede (1984) assumir que poderão existir outras dimensões, mas que as perguntas que as originam não foram simplesmente feitas. O mesmo indica que devemos questionar se Hofstede identificou efetivamente as dimensões dominantes. Outra questão que McSweeney aborda e está direcionada aos fundamentos das dimensões, refere-se ao facto de Hofstede indicar que as dimensões eram universais e dominantes aquando da pesquisa inicial, no entanto, ao longo dos anos são descobertas novas dimensões. Um caso específico despertou atenção: a evitação da incerteza e o longo prazo versus curto prazo. De forma sumariada, o longo prazo surge porque a incerteza não se verificava ou enquadrava com os valores asiáticos, nomeadamente chineses. A solução encontrada passou por adicionar uma quinta dimensão ao modelo. No entanto, para McSweeney, isto não é suficiente porque o facto de a incerteza não se enquadrar com a cultura chinesa demonstra que esta não é dominante nem universal e, portanto, devia ser ou retirada, reformulada ou despromovida de dominante e universal, para um papel mais secundário no modelo.

Hofstede indica novamente os trabalhos de Hoppe (1990) e de Mooij (2001) como principais réplicas desta dimensão, à exceção de alguns países que fogem as regra. No âmbito geral, as dimensões de Hofstede correlacionam-se com os outros dois estudos (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010). No entanto, Baskerville (2003) indica alguns estudos que não foram capazes de encontrar correlações com a evitação da incerteza. O primeiro trabalho indicado é uma réplica realizada por Harrison, McKinnon, Panchapakesan e Leung (1994). Em quatro países não foi possível correlacionar os dados com a evitação da incerteza. Para além disso, também a masculinidade provou ser ambígua. Outra pesquisa foi de Smith (1996), que, entre outras conclusões, também não encontrou na sua investigação ligação com evitação da incerteza, mesmo utilizando itens nos questionários que condiziam com os construtos da dimensão de Hofstede.

Olhando para esta dimensão do ponto de vista de Portugal, verificamos algumas divergências, que vou passar a expor. As duas primeiras divergências são indicadas pelo próprio Hofstede (1997) nos dois estudos que este cita, Hoppe (1990) e Mooij (2001). Portugal é uma das exceções, a dimensão correlaciona-se com os dados destas duas investigações menos com Portugal. Em Hofstede, apresenta 112 de evitação de incerteza, enquanto que nos dois outros estudos, apresenta menos 22 valores em Mooij (2001) e menos 44 valores em Hoppe (1990). No caso de Hoppe (1990), esta diferença pode ser explicada, segundo o autor, por uma aparente menor evitação a incerteza no que diz respeito às elites portuguesas de 1980 e 1990 em relação aos empregados da IBM. Como já foi referido, sociedades como a Portuguesa, com elevados níveis de evitação da incerteza, deveriam apresentar baixos níveis de empreendedorismo uma vez que estas culturas não são propensas a criar o próprio emprego. No entanto, de acordo com os dados recolhidos do *GEM* (Global Entrepreneurship Monitor), ferramenta de monitorização do empreendedorismo ao nível global, e *The World Bank*, podemos verificar, como se vê na figura 5, que Portugal apresenta um nível de empreendedorismo superior à Dinamarca. Portugal apresenta-se, ainda, próximo de Singapura, dois dos países com valores de evitação da incerteza mais inferiores da dimensão (Portugal apresenta 104 enquanto que Dinamarca e Singapura 23 e 8 respetivamente). Portugal, apesar do decréscimo a partir de 2014, apresenta em média, entre os três países, o melhor crescimento anual, 13,76. Estes valores dizem respeito ao TEA (total de atividade inicial empreendedora), que é um dos principais fatores para comparação deste indicador entre países (Global Entrepreneurship Research Association, 2015; “Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA),” 2019).

O contacto com qualquer indivíduo exterior a cultura portuguesa, que tenha estado em contacto com esta facilmente indica que a gestão do tempo dos portugueses não é vista no exterior da melhor maneira. Os portugueses são vistos através do mundo como pouco pontuais, e isto causa divergência com o modelo, uma vez que devido à elevada evitação da incerteza, os portugueses deveriam estar associados a níveis de pontualidade mais altos.

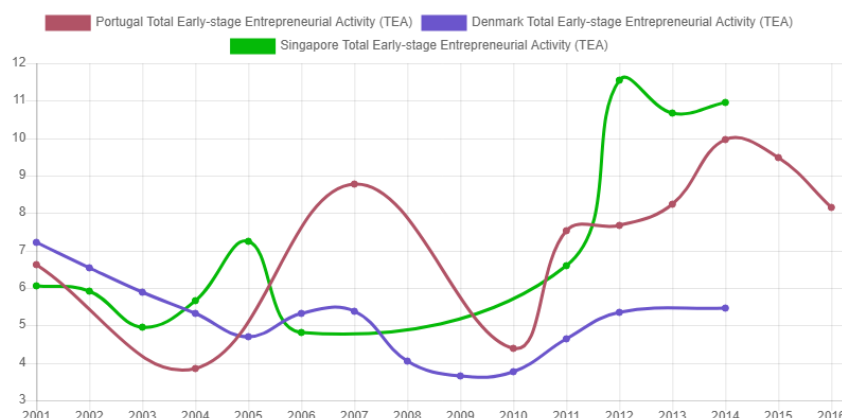
Como verificado anteriormente, foi visível a associação de países com elevada evitação da incerteza a comportamentos xenófobos, racistas e discriminatórios a pessoas que adotem comportamentos, crenças ou opções de vida diferentes do percecionado como comum. Portugal, mais uma vez, apresenta dados contraditórios, não só em relação à dimensão, mas também a si mesmo. Ao nível do racismo, dados da Agência dos Direitos Fundamentais da União Europeia (2016, 2018) revelam que, quando questionados sobre se nos últimos cinco anos tinham sentido descriminação, houve dois grandes tipos de resposta. Entre as comunidades negras, 33% afirmaram sim, 67% afirmaram não (em contraste com a Dinamarca, com 55% de respostas afirmativas). Relativamente às comunidades ciganas, os resultados são mais preocupantes, a resposta foi afirmativa em 71% dos casos. Relativamente aos direitos das comunidades LGBT, se discriminação baseada em sexualidade era pouco ou muito comum, a resposta foi 42% (muito comum), acima da média europeia, de 31%. Ou seja, existem valores discriminatórios perante algumas comunidades, mas não todas.

Relativamente às conclusões relacionadas com a latitude geográfica, tamanho da população e riqueza do país, mencionadas na dimensão anterior, não foi possível estabelecer correlações com a Evitação da Incerteza.

Existem outras conclusões não mencionadas anteriormente que constituem convergências, como, por exemplo, é também comum uma preferência por organizações de maior dimensão em culturas com grande evitação à incerteza. No entanto, o tecido empresarial português contém cerca de 99% de pequenas e médias empresas (Hofstede, 2001; “Portal do INE,” 2019).

Por fim, uma história: um professor de origem Australiana dizia perante uma turma portuguesa que achava esquisito o facto de em Portugal ser obrigatório carregar um cartão de identificação a todo o momento, quando para seu espanto, se apercebe que grande parte dos alunos não percebiam a sua dificuldade, nem sequer imaginavam que não ter o cartão consigo fosse sequer uma opção em qualquer parte do mundo. Esta história não só verifica uma das conclusões da dimensão relativa ao sistema político, mas também o quanto as pessoas se encontram tão emergidas na sua cultura.

O futuro da dimensão apresenta diferentes grandes conclusões, sendo que as versões mais antigas de Hofstede (1997, 2001) indicam que entre 1967-69 e 1971-73 verificou-se na recolha de dados alterações ao nível não da dimensão, mas de um pilar desta, o stress. Nesta categoria, verificou-se um aumento em quase todas as idades e ocupações. Na versão mais recente de Hofstede (2010), é referido que os dados não estão atualizados no tempo em questão, e que não havendo outros estudos que o tenham feito, não se verificam mudanças longitudinais na dimensão. Em comum, as versões indicam que, de acordo com Lynn (1975) e Lynn e Hampson (1977), verificam-se variações na ansiedade (stress) e que esta é motivada por períodos de guerra ou crises económicas. Com este acréscimo, também a evitação da incerteza aumenta e dá início a períodos que tendem a ser de xenofobia, intolerância e fanatismo nos países. Hofstede (2010) refere a atuação das Nações Unidas como uma boa solução para atenuar estes momentos. Segundo o autor (2001), não se espera, tal como na dimensão anterior, oscilações convergentes na dimensão, uma vez que as origens desta dimensão são muito antigas e não deverão sofrer alterações profundas num espaço de quinze ou vinte anos. Ou seja, deverão haver mudanças nas evitações da incerteza de cada país, mas no âmbito geral as diferenças entre países deverão manter-se as mesmas. Ao contrário da dependência do poder de outros, que parece diminuir, a dependência de regras parece crescer a nível mundial, devido à estruturação global e à aquisição de empresas nacionais por multinacionais que contribuem cada vez mais para estruturas mais formais. No entanto, não existe referência a este facto em Hofstede (2010).



**Figura 7- TEA comparativo da Portugal, Dinamarca e Singapura**

Adaptado de “Entrepreneurial Behaviour and Attitudes – GEM Consortium

### 3.1.7 Individualismo e Coletivismo

Esta dimensão descreve e aborda as relações entre o indivíduo e o coletivo de uma determinada cultura. Ou seja, reflete sobre o modo como o indivíduo interage e vive com a família, o núcleo de amigos, equipa de trabalho, comunidade, e que implicações daí advêm, como valores e comportamentos. Em vez de definir a dimensão em si, vai-se abordar o que são as sociedades coletivistas e individualistas. Na sua grande maioria, em termos gerais, grandes percentagens das sociedades mundiais são mais coletivistas. Isto não significa um desprezo pelo indivíduo, mas que o interesse do grupo prevalece, em mais situações, sobre a vontade do indivíduo. Muitas vezes, associada a conotações políticas, o termo não poderia estar mais distante deste caso, uma vez que diz respeito só e apenas ao poder do grupo e não ao do estado. Apesar de haver um grande número de sociedades coletivistas, o nível de coletivismo varia de umas para outras e verifica-se isso mesmo ao longo desta dimensão. A diferença entre países coletivistas varia muito. Por exemplo, Portugal e China são percecionados como sendo ambos coletivistas, no entanto, numa análise ao primeiro grupo de um indivíduo, a família, são encontradas claras diferenças em relação à estruturação, formas de tratamento, e também em relação às relações entre familiares. O primeiro grupo em que o indivíduo se insere e pertence é o do núcleo familiar, composto por pais, mães e irmãos. Após este grupo, desenvolve-se a ligação à extensão da família composto por avós, tios, primos, e outros parentes mais afastados. Esta pertença é natural, faz parte do *software* mental; logo à nascença, os indivíduos são “programados” para se sentirem parte daquele grupo, e para percecionarem a quebra desse vínculo como a pior consequência possível ao indivíduo. Esta pertença vai, depois, estender-se a outros grupos, nos quais o indivíduo se vai depois inserir. O primeiro grupo imprime um sentido de “nós” grupo, que se vai alongar para os restantes, criando também a perceção de “eles”, os outros grupos aos quais o indivíduo não deve pertencer e que poderão agir em conflito com o “nós” grupo. De tudo isto, nasce uma relação de coo dependência, entre o indivíduo e o grupo e vice-versa.

Apesar de em menor percentagem, existem sociedades de índole individualista. Estas sociedades, como já foi referido, caracterizam-se pela supremacia da vontade do indivíduo ao grupo. O primeiro grupo nuclear é pequeno, muitas vezes monoparental, e os restantes familiares residem longe e raramente são vistos. Isto conduz a que estes indivíduos, ao atingirem níveis de maturidade suficiente, se afastem e reduzam, geralmente, o contacto com os pais, e em casos extremos cortam o contacto na sua totalidade. A educação das crianças é neste sentido, no sentido de estas serem independentes, em vez do “nós” se acostumem a pensar em “eu”. As decisões são tomadas não em conformidade com as normas da sociedade, o pensamento do grupo ou opinião dos outros, mas com bases no indivíduo, nas necessidades e vontades deste. Ao contrário do que se verifica nas sociedades coletivistas, a pessoa comum numa sociedade individualista não tem, geralmente, qualquer dependência do grupo (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

Em suma, a definição usada por Hofstede (2010) de individualismo diz respeito a sociedades nas quais as ligações entre os indivíduos são livres: espera-se de todos que olhem por si mesmos ou pela família mais próxima. Coletivismo é o oposto, e diz respeito a sociedades nas quais a partir do nascimento o indivíduo é integrado em grupos fortes e coesos. Estes grupos, através de toda a sua vida, protegem o indivíduo em troca de lealdade.

Relativamente à obtenção de dados e medições realizadas nesta dimensão, os valores foram obtidos através das médias das respostas a perguntas que foram construídas com base em 14 itens, relacionados principalmente com objetivos de trabalho. A estas tinha de ser atribuído um valor de 1 a 5, de acordo com a importância, sendo 1 pouco importante e 5 importantíssimo. Destas questões, saíram duas dimensões. A mais relevante para este caso foi, naturalmente, o coletivismo e individualismo. Para cada um foi possível atribuir um conjunto de objetivos de trabalho:

Individualistas:

- a) Tempo pessoal - ter um trabalho que permita ter tempo pessoal e tempo para a família;
- b) Liberdade – ter liberdade para aplicar o cunho pessoal na tarefa;
- c) Desafios – ter tarefas desafiantes, para que se possa retirar destas um sentimento de conquista.

Coletivistas:

- a) Formação – ter oportunidades de formação para melhorar as capacidades ou aprender novas;
- b) Condições físicas – ter boas condições estruturais de trabalho, nomeadamente, iluminação, espaço de trabalho, ventilação, entre outras;
- c) Uso da capacidade – o trabalho tem de permitir o uso total das capacidades do indivíduo.

Esta divisão não significa que os indivíduos de sociedades individualistas descurem fatores como a formação ou condições físicas, apenas que, sendo todos relevantes, fatores como o tempo pessoal e liberdade são vistos como mais importantes. No entanto, os fatores fazem sentido ao estar agrupados deste modo, uma vez que verificamos rapidamente que o primeiro conjunto diz respeito ao indivíduo fora da organização, enquanto que o segundo se foca naquilo que a organização pode fazer pelo indivíduo.

A tabela de valores para a dimensão em (1997, 2001) era composta por cinquenta países e três regiões, sendo o top cinco composto por Estados Unidos, Austrália, Grã Bretanha, Canadá e Holanda. Estes países apresentam os maiores valores de individualismo, entre 80 e 91 valores. Relativamente ao que se esperava destes países na dimensão (predições realizadas com base em fatores como riqueza e latitude do país), a Austrália e a Grã-Bretanha são as surpresas, com diferenças de +26, +23, respetivamente. Os países mais coletivistas são Guatemala, Equador, Panamá, Venezuela e Colômbia, com valores compreendidos desde os 6, o mais coletivista, até 13. Destes, a maior surpresa é a Guatemala, que com uma previsão de 22, apresenta o valor mais coletivista, 6, uma diferença de -16. Fora do top cinco de mais coletivistas e individualistas, existem alguns países cuja previsão se encontra muito afastada do valor realmente obtido, e alguns exemplos são: África do Sul (+32), Índia (+21), Jugoslávia (+16), Coreia do Sul (-16).

A versão mais recente (2010) apresenta alterações relativamente aos países novos que constam na lista, devido à separação de aglomerados de países. Mas, sendo os mesmos que na dimensão anterior, não se irá repetir a sua nomeação, sendo apenas referidos aqueles que tiveram um impacto substancial no modo como os países se encontravam dispostos na dimensão. O primeiro país que se destaca é a Hungria, que surge em 4º-6º lugar, com um valor de 80, ou seja, no topo do polo individualista. No polo coletivista não surge nenhum país novo a ter influência, mantendo-se os países a liderar. Outros pontos que poderão ser importantes de realçar



será, à semelhança da dimensão anterior, a separação do Canadá entre Canadá total, Canadá Québec, sendo que o lado Québec apresenta menos individualismo, apesar de permanecer junto dos dez primeiros países. O mesmo ocorre com a Bélgica, em que o lado que utiliza o flamengo como língua principal apresentar mais individualismo do que o lado francês, estando, no entanto, os dois entre os países mais individualistas. Relativamente a Portugal, devido à introdução de muitos países que se situam nas zonas médias da tabela, passa de 33°/5 para 51°/3, mesmo mantendo o valor de individualismo igual.

Relativamente à validação encontrada noutros estudos, fazendo referência às mesmas investigações mencionadas nas dimensões anteriores, podemos verificar que houve correlação entre praticamente todos eles, nomeadamente Hoppe (1990), Merrit (1998), Mooij (2002) e van Nimwegen (2002). Só não foi possível verificar o individualismo em Mouritzen (2002). Relativamente a Hoppe (1990) verifica-se uma correlação superior à correlação com as dimensões da distância ao poder e evitação da incerteza. Relativamente à investigação de Merrit é, ainda, possível concluir que se verificou um nível de individualismo geral superior aos empregados da IBM, o que sugere que os indivíduos que pertencem à categoria profissional de pilotos que derivam de sociedades coletivistas se afastam um pouco da norma. No caso de Mooij (2002) apesar de a correlação ser positiva, é inferior à que foi verificada com outras dimensões.

À semelhança do anterior, pode-se organizar quatro grupos de conclusões relativas à dimensão. O primeiro grupo diz respeito às normas gerais e à família, e neste grupo podemos verificar que as sociedades mais coletivistas se demarcam por famílias mais numerosas com laços entre os indivíduos muito prolongados no tempo, e existe uma formatação dos indivíduos para pensar no “nós”. Os recursos deverão ser divididos com os familiares, a harmonia nestes grupos deve ser mantida e confrontos evitados. O contrário se passa em comunidades individualistas, cujas crianças são ensinadas a focar mais no “eu”, dizer a verdade mesmo que isso confronte os outros é uma característica importante do ser humano, as famílias são pequenas e servem apenas como suporte até o indivíduo atingir a maioridade.

O segundo grupo é composto por conclusões relacionadas com a linguagem, com a personalidade e comportamentos dos indivíduos nestas sociedades. Numa sociedade coletivista é valorizado um sentimento de interdependência, enquanto que no polo oposto o indivíduo deve ser visto como independente. Tipicamente, pessoas de uma sociedade mais individualista são vistas como mais extrovertidas, sendo que os hábitos de consumo nas sociedades individualistas indicam padrões de consumo direcionados para a independência do indivíduo, enquanto que no polo coletivista estas ilustram a dependência do indivíduo de outrem.

O grupo número três faz considerações importantes relativas à escola e ao local de trabalho. No sistema escolar de sociedades coletivistas, não é esperado uma participação ativa dos alunos, a não ser que seja sancionada pelo grupo, enquanto que no lado oposto é valorizada a participação individual. O mesmo sistema coletivista prepara os alunos para fazerem, enquanto que o sistema individualista procura que os alunos saibam aprender a fazer para que estes promovam hábitos de aprendizagem constantes. No primeiro sistema, o diploma é uma chave para grupos de mais alto status, enquanto que no segundo são prova de capacidade e traduzem-se em crescimento económico pessoal. Sobre o local de trabalho, a primeira grande diferença diz respeito à mobilidade de ocupações, sendo esta muito reduzida em sociedades coletivistas, em que os membros se fixam

no grupo do qual não pretendem sair, ou cuja saída será mal vista pelos comuns. Numa sociedade individualista a mobilidade é superior porque existe a necessidade de crescer economicamente e procurar novos desafios em detrimento da inserção em determinado grupo. Os empregados de sociedades coletivistas tendem a procurar seguir objetivos do grupo ou da empresa, enquanto que os indivíduos de sociedades individualistas têm como foco as suas agendas pessoais, sendo que muitas vezes estas dependem do sucesso da empresa. A promoção de indivíduos dentro das organizações deve-se no polo individualista à capacidade e mérito do indivíduo. No outro polo, critérios como a opinião do grupo são também considerados importantes. A gestão gere grupos numa sociedade coletivista, e por isso existe uma relação familiar estabelecida entre empregados e empregadores, enquanto que na individualista a gestão gere indivíduos e as relações e dependência são estritamente profissionais.

O último grupo, composto por ideias e política, diz respeito ao modo como o coletivismo e individualismo influenciam a política e o modo de pensar dessas sociedades. A primeira grande diferença é sobre a opinião, já que numa sociedade coletivista a opinião é formada pelo grupo, numa espécie de reunião de divergência que se conformam para passar uma ideia final para o exterior, enquanto que numa sociedade individualista a opinião pessoal é extremamente valorizada, e a falta dela é vista como falta de capacidade. O bem-estar do grupo em sociedades coletivistas é mais valorizado que o bem-estar do indivíduo, o que aparenta ser o contrário em sociedades individualistas. O papel do estado é também diferente, sendo mais ativo em culturas coletivistas do que em individualistas, o que se reflete também no tecido empresarial, composto por um grande número de empresas familiares. O produto interno bruto podem também estar associado à diferença entre estas sociedades, sendo mais positivo quanto mais a individualidade da sociedade. Derivado da importância do grupo e da prevalência deste sobre o indivíduo, nas sociedades coletivistas existe uma relevância atribuída a ideologias de igualdade comparativamente com as de liberdade. Deste mesmo facto, pode derivar também a dificuldade de muitas ideologias e ideias estrangeiras não serem bem recebidas. Valores como o patriotismo e harmonia e consenso são o apogeu de uma sociedade coletivista, enquanto que na sociedade individualista procuram-se mais a autorrealização, autonomia e independência.

Mais uma vez, aponta-se como uma falha o facto de se recorrer a outros estudos, realizados em outras circunstâncias para validar mais conclusões, quando as únicas que deviam ser retiradas seriam as que Hofstede consegue obter a partir dos dados do contexto empresarial. Ou seja, conclusões sobre família, sistemas políticos e outros que não a organização podem não ser as mais exatas, uma vez que não existem dados suficientes da IBM para os sustentar. Dificilmente concluímos sobre temas sobre os quais a pesquisa não incide. Outra crítica apresentada por McSweeney (2002) diz respeito à polarização desta dimensão. Como já foi verificado, as pessoas ou se encontram no polo coletivista ou individualista, ou algures entre os dois. No entanto, o autor afirma que as pessoas carregam em si tendências coletivistas e individualistas, e que dependendo da situação um ou outro são mais enfatizados. Um bom exemplo disto é dado por Triandis (1994): um indivíduo pode ser individualista, mas sendo incumbido pela universidade para a representar numa atividade, este irá agir pelas normas coletivistas comuns e esperadas do órgão que representa. Apesar de ser uma questão de médias e de perspetiva sobre os mesmos dados, o próprio Hofstede (2010) afirma que *“testes mostram que indivíduos podem apresentar ora valores altos de individualismo e coletivismo, valores altos em um e baixos no outro,*

*ou baixo nos dois*”. A verdade é que o contexto foi só e apenas empresarial, e mesmo assim houve muita divergência nas respostas dadas pelos empregados da IBM. Supondo que se alargava a investigação a mais contextos, poderá estar na iminência de ser provado que a argumentação de McSweeney é válida.

O contexto português, nesta dimensão, pode passar despercebido, uma vez que este se coloca a meio da tabela, não apresentando um resultado tão imponente como na dimensão anterior. No entanto, existem, na mesma, considerações a serem feitas. Como já foi referido, Portugal apresenta uma posição de 33/5º nos dados mais antigos, e 51/3º nos dados mais recentes. Isto deve-se à introdução de alguns países que, após introduzidos no estudo, se situam acima de Portugal. Para a análise que se segue, considerando que Portugal apresenta 27 valores no que ao individualismo diz respeito e os Estados Unidos 91, considere-se Portugal como um país de baixo individualismo e, portanto, coletivista. Em algumas destas particularidades apresentadas por Hofstede (2001), o autor fornece uma série de dados que no caso de Portugal são divergentes do que seria norma para um país coletivista. No entanto, isto não indica que se nega Portugal como coletivista, apenas que poderão existir outros fatores influenciadores. Os dados são relativos, em primeiro lugar, aos direitos humanos por país, que deveriam ser inferiores em países mais coletivistas. No caso de Portugal, este apresenta um valor superior a países como, por exemplo, aos Estados Unidos e Austrália, sendo estes dois últimos países extremamente individualistas nesta dimensão. Outro dado importante será o orçamento para a saúde que, de acordo com o autor, será superior em sociedades mais individualistas. No caso português, verificamos que este apresenta um orçamento para a saúde, em termos proporcionais, superior a Estados Unidos, Austrália, Grã Bretanha e Canadá (Humana, 1992). No entanto, é importante referir que até ao momento, esta dimensão foi aquela em que se provou mais difícil encontrar divergências entre Portugal e os dados e conclusões de Hofstede.

Sobre as relações da dimensão com outros fatores como por Produto Interno Bruto e Latitude, existem duas conclusões. A primeira é que, segundo Hofstede (2010), países com maior Produto Interno Bruto são teoricamente mais individualistas. A segunda indica que o individualismo da sociedade está também relacionado com a aproximação à linha equatorial, sendo que quanto mais próximo o país estiver da linha equatorial, mais coletivista é. Relativamente ao Produto Interno bruto, verifica-se que isto acontece, em países como, por exemplo, Estados Unidos, Bélgica e Alemanha. No entanto, existem exceções, como é o caso da Hungria e da Croácia que apresentam um valor de individualismo superior a Portugal tendo um PIB inferior. Isto poderá dever-se aos dados da Hungria e Croácia surgirem numa fase posterior da investigação (“PORDATA - Produto Interno Bruto (Euro),” 2019). Sobre a linha equatorial, facilmente constata-se que Portugal apresenta valores globais de latitude relativamente próximos dos restantes países europeus, apesar de apresentar um nível muito mais coletivista que alguns destes. A Alemanha, Bélgica, Suíça, entre outros países são exemplos disto mesmo.

Outros fatores que Hofstede (2001) considera estarem na origem de sociedades mais individualistas são, por exemplo, a alta mobilidade social e reforço da classe média, climas frios ou moderados, níveis de iniciativa individual altos, agricultura moderna e industrializada e mais urbanização. As famílias serão compostas por menos filhos, os sistemas educativos mais pragmáticos e as organizações mais universalistas.

O futuro desta dimensão, à semelhança das dimensões anteriores, deve permanecer inalterável, pelo menos no quadro global da dimensão. No entanto, o autor admite que se existe uma dimensão capaz de mudar e convergir numa direção no futuro, será esta. Isto deve-se à ligação forte que a dimensão tem com a riqueza de um país, como vimos através do Produto Interno Bruto. Um país que cresça economicamente e eleve os seus fatores económicos tem uma base sustentável para se deslocar para o polo mais individualista. Existem exceções, como a Coreia do Sul e a China, que apesar do crescimento mantiveram os valores coletivistas do passado. Em suma, se houver convergências nas dimensões será nesta, mas mesmo assim não deverão ser prováveis e muito menos irão afetar o quadro geral da dimensão (Hofstede et al., 2010).

### **3.1.8 Masculinidade e Feminilidade**

A quarta dimensão é intitulada de Masculinidade e o seu polo oposto de Feminilidade. Esta dimensão, apesar de relacionada com contrastes de género, tem como objeto de estudo uma outra característica do *software* mental, a assertividade e a modéstia. O melhor método de exemplificar isto é através de um exemplo de Hofstede (1997; 2010), sobre currículos. Estes currículos, de dois concorrentes para um cargo, sendo um deles americano e o outro holandês, variam muito. As duas culturas a que os indivíduos pertencem apresentam níveis de individualismo e distância ao poder semelhantes. No entanto, o candidato americano, na perceção do holandês, apresenta um currículo carregado de superlativos, mencionando qualquer tipo de tarefa realizada, grau, nota, ou prémio ganha, na tentativa de dar o máximo de ênfase possível às suas qualidades. Na entrevista, o mesmo candidato apresenta um comportamento assertivo, podendo até prometer a realização de coisas que provavelmente não conseguirá realizar. No caso oposto, o candidato holandês, na perspetiva do americano, apresenta um currículo curto e modesto, na premissa de que na entrevista será questionado sobre o quão bom este realmente é. Na entrevista, procuram apenas fazer promessas que poderão, sem qualquer dúvida, cumprir. Ambos os candidatos estão corretos, porque um entrevistador que conheça a cultura americana vai estar, de antemão, à espera de um currículo exagerado, enquanto que um entrevistador holandês espera o currículo modesto, sobre o qual poderá questionar mais tarde. A dimensão procura saber, colocando de uma forma muito simples, se a cultura de um determinado país, reconhece e enfatiza indivíduos como o americano ou como o holandês. O que se verificou mais tarde é que as características valorizadas por um estão mais relacionadas com indivíduos do sexo masculino que feminino.

As diferenças entre géneros discutidos nesta dimensão não são absolutas, mas estatísticas, por exemplo: a nível físico, a percentagem de homens mais altos e fortes é superior à das mulheres, o que não implica, de todo, que não existam em grande número mulheres fortes e altas e homens baixos e fracos. Para Hofstede (2010), o papel do homem e da mulher são restringidos pelo que uma sociedade espera de um e do outro. Os termos homem e mulher são sinónimo de algo absoluto, o género do indivíduo, enquanto que masculino e feminino são termos sociais e por isso são relativos, um homem pode comportar-se de forma feminina e vice-versa. No entanto, existe uma tendência: dos homens espera-se que sejam mais assertivos, competitivos e fortes, enquanto que das mulheres espera-se que sejam mais preocupados com o bem-estar das crianças, casa e dos outros em geral. Estas tendências são verificadas nos dados da IBM, que indicam que

existem objetivos de trabalho que são mais associados a indivíduos do sexo masculino e estes diferem, em grande parte dos casos, dos objetivos indicados por parte dos indivíduos do sexo feminino. Agentes do sexo feminino indicam objetivos do trabalho geralmente mais relacionados com as relações, ajuda do outro, ambiente físico, enquanto que agentes do sexo masculino indicam objetivos mais relacionados com o ego, nomeadamente dinheiro e carreira. A importância que os questionados atribuíram a objetivos “femininos” ou “masculinos” variam de país para país, e até de acordo com a ocupação. A análise desta dimensão é, então, feita com base nos contrastes entre a seleção de objetivos mais “femininos” ou “masculinos”, por parte dos indivíduos de cada país. Esta análise deu origem ao Índice de Masculinidade, sendo que o índice varia de acordo com o país e ocupação do indivíduo questionado. Em países com mais masculinidade, a diferença entre objetivos de homens e mulheres difere mais do que em países com menos masculinidade. Esta dimensão foi nomeada deste modo, não por uma razão de discriminar sexos (como é muitas vezes confundido) ou de pré-determinar os interesses dos géneros, mas porque se verificaram contrastes nos resultados para as categorias (indicadas a seguir), entre os géneros, facto que não se verifica em mais nenhuma dimensão (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010).

Em suma, podemos afirmar, recorrendo ao exemplo de Hofstede referido no início, que o polo masculino será mais como o concorrente americano (mais assertivo), enquanto que o feminino como o concorrente holandês (mais modesto).

Segundo Hofstede (1997, 2001; 2010), foram realçados, por parte dos inquiridos, objetivos que se encaixam nas seguintes categorias:

No polo masculino foram selecionados objetivos que correspondem às seguintes categorias:

- Ganhos, oportunidades para ganhos superiores;
- Reconhecimento, ser congratulado quando as tarefas são bem desempenhadas;
- Avanço, terá a oportunidade de subir na carreira;
- Desafios, deter tarefas que permitam ao agente sentir-se autorrealizado.

No polo feminino os objetivos dizem respeito a um conjunto diferenciado de categorias:

- Gestor, ter boas relações com quem se encontra no comando;
- Cooperação, ter um grupo de trabalho que trabalhe bem em conjunto;
- Área de residência, conciliação do trabalho com uma área de residência boa para a família;
- Segurança do emprego, estar seguro de que poderá pertencer aos quadros da empresa o tempo que desejar.

A análise destas categorias e da sua tendência em cada país permitiu, como já referido, desenvolver o Índice de Masculinidade. Nesta dimensão, diferente do que foi feita nas dimensões já analisadas, em vez de comparar o valor real do país com um valor esperado baseado em outras variáveis, foram medidos para alguns países, dois índices:

- Índice de masculinidade de todos os funcionários da IBM desse país.
- Índice da masculinidade para as mulheres da IBM desse país.

Os cinco países com maior índice de masculinidade são o Japão, Áustria, Venezuela, Itália e Suíça. O valor mais alto corresponde ao Japão com 95 pontos, e o mais baixo à Suíça com 70. Em todos estes verificam-se também dos maiores valores de masculinidade nas mulheres, com valores compreendidos entre 87 e 72. No caso da Itália, o índice de masculinidade é mesmo superior nas mulheres.

Os cinco países com menos índice de masculinidade são a Suécia, Noruega, Holanda, Dinamarca e Costa Rica, sendo a Suécia o país com menos índice de masculinidade, com uma pontuação de 5 valores. Sobre o índice baseado apenas nas mulheres, os valores são também os mais baixos. No entanto, Holanda e Costa Rica não têm dados para este segundo índice. Nos dados disponíveis, verifica-se que Suécia, Noruega e Dinamarca apresentam valores superiores no índice medido apenas nas mulheres, do que no que contém dados de ambos os géneros.

Outros países chamam a atenção pelas diferenças entre os resultados do género, ou seja, países onde o valor do índice medido nas mulheres é superior ao medido ao país. Estes países são, por exemplo, a Irlanda, Grécia, Hong Kong, Singapura, Turquia, Irão, Tailândia e Portugal. De realçar, dentro deste grupo, a Grécia e a Finlândia, que apresentam valores significativamente superiores no Índice de Masculinidade medido nas mulheres relativamente aos valores do país, +16 e +25 respetivamente.

Seguindo a linha orientadora do que foi feito nas outras dimensões, será agora pertinente olhar para os valores e a tabela desta dimensão à luz do tempo. Comparando Hofstede (2001; 2010), verifica-se as mesmas alterações gerais, ou seja, introdução de alguns países devido, por exemplo, à separação de alguns aglomerados de países como a Jugoslávia e a URSS. Além disso, verifica-se também a inclusão de zonas específicas de alguns países, geralmente com base nas diferentes línguas faladas nesse país.

Para uma análise mais sumarizada, vai-se apenas referir os países que alteraram o quadro geral da dimensão. O primeiro país a criar o maior impacto possível é a Eslováquia, introduzida em (2010) com 110 valores, passando assim para o primeiro lugar da dimensão, com mais 15 valores que o Japão. A Hungria, com 88 pontos, passa também para os lugares cimeiros, ficando em segundo, no lugar da Áustria que, como já foi referido, tinha 79 pontos. Outro dado importante foi a Suíça, que mantém o quinto lugar, mas apenas o lado falante de alemão, uma vez que o lado francês aparece em vigésimo segundo/quarto. Portugal apresentava-se em quadragésimo quinto lugar. No entanto, com a introdução de novos países, passa para sexagésimo quinto lugar.

Sobre os estudos que replicam esta dimensão, verifica-se que das 6 principais réplicas mencionadas em Hofstede (2010), apenas Shane (1995) não verifica o índice de Masculinidade. Isto deve-se ao facto de esta dimensão ter sido excluída pelo autor porque este a considerava ofensiva. Segundo Søndergaard (1994), 14 das réplicas por ele citadas confirmaram a existência de construtos e valores iguais ou semelhantes aos da dimensão em questão.

Visto que é uma dimensão que aborda muito um assunto polémico e muitas vezes tabu, que é o género, vai-se analisar a dimensão e os valores na perspetiva deste tópico. Na sua generalidade, como foi possível verificar nos dados de Hofstede (2001), existe uma proximidade facilmente constatável entre os dados de ambos os géneros. No entanto, Hofstede (2001; 2010) indica que foi possível verificar que as diferenças entre

países foi superior nos homens do que nas mulheres. Apesar de os valores entre os géneros serem próximos, existe uma tendência para a diferença ser superior em países mais masculinos que em países mais femininos. Por exemplo, os dois primeiros países que cada extremo apresentam as seguintes diferenças: Japão (-8), Áustria (-4), Noruega (+2), Suécia (+1).

À semelhança das dimensões anteriores, vão ser resumidas algumas das conclusões que Hofstede retira relativamente às normas e à família, ao género, educação e hábitos de compra, trabalho, política e religião. Mas antes, vai-se olhar para algumas conclusões retiradas de outros estudos e questionários que se correlacionam com os resultados obtidos por Hofstede. De uma forma geral, foi possível verificar também noutras pesquisas que culturas com baixos níveis de masculinidade valorizam mais a cooperação e boa relação com o chefe do que desafios e reconhecimento; os funcionários apresentam também menos stress que em contextos de alta masculinidade; os indivíduos de culturas mais femininas têm tendência para escolher empresas mais pequenas e confiar nas decisões do grupo, enquanto que no lado oposto existe a preferência por grandes empresas e muita crença na decisão individual. Em suma, vê-se uma crença superior na Teoria X por parte de culturas individualistas e na teoria Y por culturas feministas. Sobre o papel do trabalho, grande parte das investigações verificou, como seria de esperar, grande foco no trabalho em sociedades com índices de masculinidade superiores (Hofstede, 2001).

Retomando o tema das conclusões de Hofstede, como se verificou nas dimensões anteriores, existem conclusões que são retiradas a partir de estudos, que apesar de correlacionados matematicamente com os de Hofstede, não apresentam a mesma validade para a análise feita neste trabalho que os dados do autor. Por isso, estas conclusões não se consideram como sendo tão valiosas como as inferidas diretamente dos dados obtidos pelo autor.

Em famílias de culturas de baixa masculinidade, é comum haver uma baixa diferenciação de género na socialização das crianças. Ambos os pais são incumbidos de sentimentos e factos (no polo oposto existe a diferenciação em que a mulher ficaria encarregue de sentimentos e o pai dos factos), e os dois devem, também, como em qualquer situação, procurar adquirir o amor e respeito da criança, situação que no contexto de maior masculinidade é algo adquirido independente dos comportamentos dos pais. O conceito de família é mais flexível em sociedades de baixa masculinidade, já que uma maior masculinidade está associada a conceitos mais tradicionais de família em que o pai é dotado da razão para escolher o tamanho da família (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

Relativamente às normas, num polo mais feminino, a qualidade de vida e relações são vistos como importantes, enquanto que no outro, desafios, ganhos, reconhecimento são mais valorizados. Rapazes e raparigas, em sociedades com índices masculinos baixos, podem ambos chorar sendo que nenhum deve lutar, enquanto que índices masculinos mais altos partilham a ideia de que chorar é para raparigas e lutar para rapazes.

Sobre o género, apesar de serem conclusões em alguns casos polémicas e criticáveis do ponto de vista ético, convém lembrar que são obtidas através de dados brutos, ou seja derivam de respostas dadas por indivíduos pertencentes à cultura em questão. Em sociedades femininas, é comum homens e mulheres serem ambos vistos como responsáveis, ambíguos, atenciosos, e gentis com ambos os sexos. No lado oposto, o

carinho e afetividade é visto como características do sexo feminino, enquanto que a assertividade e responsabilidade como características típicas do sexo masculino. Sociedades mais femininas também tem mais probabilidade de homens e mulheres ter as mesmas oportunidades de acesso à educação ou trabalho. O comportamento tipicamente chamada de “*Macho*” é bem visto em sociedades masculinas, mas ridicularizado em sociedades mais femininas; no mesmo sentido, mulheres são vistas como sujeitos num tipo de sociedade e objetos noutra. O assédio sexual representa um problema pequeno em sociedades mais feministas, enquanto que é um problema gravíssimo em sociedades masculinas. O sexo para as sociedades masculinas é tabu e não deve ser discutido, enquanto que sociedades mais femininas tendem a ser mais explícitos no trato do assunto e recorrem menos de símbolos implícitos. No seguimento disto, também a homossexualidade é também vista como sendo uma ameaça para culturas masculinas, enquanto que para sociedades femininas é visto como algo natural (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

Sobre a educação, relativamente aos professores, é esperado que brilhantes em sociedades mais masculinas, enquanto que em femininas, apesar de apreciado o quão brilhante o professor é, também se valoriza a simpatia e amabilidade com que aborda os alunos. Numa sociedade mais feminina, existe a preocupação com a adaptação social do aluno, não ter sucesso na escola não apresenta um problema de grandes proporções, enquanto que em sociedades mais masculinas a preocupação principal é a performance e a falha de sucesso na escola é um enorme falhanço para o indivíduo. A premiação do sucesso e da performance é igualmente importante em escolas de sociedades masculinas; o mesmo não se verifica no outro tipo de sociedade. As escolhas do currículo são feitas com base no desenvolvimento e interesses pessoais, isto em sociedade femininas, uma vez que no outro extremo, as escolhas são feitas com base em expectativas de carreira. Isto traduz-se, em termos práticos, numa monopolização da profissão de professor/a pelas mulheres em sociedades masculinas. Em contexto de aula, nestas sociedades, dá-se maior atenção aos alunos rapazes, havendo disciplinas e perceções diferentes para géneros diferentes: rapazes com capacidades e, por isso, disciplinas mais analíticas, enquanto que as raparigas, com capacidade mais contextuais, têm disciplinas de acordo com as suas capacidades. Em sociedades femininas, a profissão é ocupada por homens e mulheres e aos alunos é dada a mesma atenção e disciplinas, independentemente do género (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

Foi possível verificar que os hábitos de consumo de países com níveis de masculinidade altos estão muito relacionados com o mostrar status, e ser reconhecido. Além disso, notou-se, também, um maior número de decisões sobre compras importantes associadas aos homens enquanto que às mulheres cabem as decisões sobre a alimentação. Em sociedades com índices de masculinidade mais baixos, os hábitos estão mais ligados ao uso e à necessidade, enquanto que as decisões de compra estão divididas igualmente entre parceiros (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010).

O local de trabalho foi, também, alvo de conclusões por parte do autor, sendo uma área que se encontra no centro do estudo de Hofstede. Estas conclusões vão de encontro à ideia máxima de que sociedades de índole masculina se focam mais em reconhecimento, competição e recompensas. Por estas razões, pode-se ver que para estas culturas, o objetivo de vida é o trabalho. Para estes indivíduos a ênfase é colocada na equidade, competição e performance. Em sociedades masculinas espera-se que os gestores sejam decisivos, firmes,



assertivos, agressivos, justos e competitivos. Por isso, são vistos como heróis e modelos a seguir. Verifica-se, no entanto, que existe um número inferior de mulheres na gestão do que em países de índole mais feminista. Além disto, ainda podemos verificar que em culturas mais masculinas o fosso de ordenados entre homens e mulheres é superior, e que os objetivos de carreira são algo obrigatório para homens e apenas acessório para as mulheres. Como se verifica com o exemplo no início do capítulo, é comum que em sociedades masculinas os candidatos a determinadas funções se promovam exageradamente. Em termos estratégicos, muitas empresas das sociedades masculinas procuram criar vantagem competitiva através do preço, produtos pesados e química em bruto (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

No lado oposto, em culturas mais femininas, o trabalho funciona como uma base para a vida e não como o objetivo desta, além de que o foco deste não é nas recompensas ou na competitividade, mas nas relações com os colegas e nas boas condições de trabalho. Os indivíduos de sociedades com baixos níveis de masculinidade focam-se mais em valores como a igualdade, solidariedade e qualidade da vida laboral. Existe, também, nestas sociedades, em comparação com sociedades masculinas, um número elevado de mulheres em cargos de gestão. No seguimento do exemplo já referido, à semelhança do candidato holandês, os candidatos destas sociedades tendem a não se “vender” o suficiente aquando das suas candidaturas a determinadas funções. A estratégia típica de empresas de sociedades menos masculinas é baseada nas indústrias dos serviços, consultoria, produtos “ao vivo” e indústria bioquímica. Pode-se resumir a diferença entre estas duas sociedades em dois pontos, sendo o primeiro que as sociedades mais masculinas preferem receber mais dinheiro, enquanto que as femininas procuram trabalhar menos horas. A segunda é o modo como resolvem conflitos, sendo que a sociedade masculina o faz através da negação dos mesmos ou de confrontos, enquanto que a outra procura a negociação, compromisso e resolução (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

O último grupo de conclusões diz respeito à religião e política. Uma grande diferença surge ao nível da gestão política: as sociedades mais femininas acreditam no reforço e proteção dos mais necessitados, chamados de Estados de Providência. Um excelente exemplo disto são os novos subsídios a desempregados, ou jovens a iniciar atividade na Suécia. As sociedades mais masculinas acreditam no reforço e proteção dos “mais fortes”. O mesmo acontece relativamente à ajuda internacional: o primeiro tipo de sociedade reconhece que os países com mais problemas e menos recursos precisam de ajudar, e devem ser ajudados; já o segundo tipo considera que estes devem por mérito próprio atingir os resultados dos restantes. Este modo de pensar reflete-se na resolução de conflitos, do mesmo modo que nas empresas, países mais femininos procuram a negociação e reconciliação, os países mais masculinos tendem a procurar resolver conflitos na base do “mais forte”. Tudo isto espelha as tendências de voto no espetro político, que, segundo Hofstede (2010), se situam mais para a esquerda e centro em culturas feministas, e para o centro em culturas masculinas. À semelhança da gestão, em sociedades masculinas, existem também menos mulheres em cargos políticos que em sociedades femininas.

Sobre a religião, podemos recorrer ao exemplo do Cristianismo: em sociedades mais femininas, a ênfase religiosa desta corrente é amar o próximo, enquanto que sociedades mais masculinas se focam mais na adoração e crença no deus. Estes dois tipos de sociedade diferem também no modo como olham para o género dos indivíduos, sendo que sociedades masculinas reforçam através da religião o papel do homem. O modo

como estas sociedades, através da religião, olham para o tema do sexo é também interessante, uma vez que sociedades mais femininas tem opiniões positivas sobre o prazer e o sexo recreativo, enquanto que sociedades mais masculinas baseiam-se muito na ideia do sexo para efeitos de reprodução.

Uma análise mais crítica da dimensão trouxe a atenção a alguns pontos relevantes que de seguida serão explanados. No entanto, apesar de não querer cair no erro da repetição, realço, mais uma vez, que nem todas as conclusões derivam diretamente dos dados recolhidos da IBM e que, portanto, não se consideram tão válidas como as restantes.

Para uma crítica mais objetiva, esta vai ser realizada tendo Portugal como ponto de partida, uma vez que o objetivo deste trabalho é, também, um olhar novo sobre as dimensões em Portugal. Portugal começa por ser colocado na posição 45 com 31 valores no índice de masculinidade, sendo que a mesma medição apenas na população feminina indicava um valor superior em 1 valor, ou seja, 32 valores (Hofstede, 1997, 2001). Mais tarde, com a introdução de novos países, apesar de manter os mesmos valores, Portugal passa para 61ª posição. Tendo em conta que o primeiro país, como já foi referido, é o Japão com 95 valores, é com segurança que afirmamos que, à luz desta dimensão, Portugal é um país feminino.

A primeira divergência que observamos refere-se ao conceito de família mais flexível em países femininos do que em masculinos, já que em Portugal verifica-se uma dimensão média do agregado familiar de 2.8 em 2005 e 2.5 em 2017, o que se aproxima mais dos valores da Eslováquia (3.1 e 2.7 respetivamente) o país com mais nível de masculinidade na Europa. Portugal ocupa, assim, a 9ª posição no ranking que diz respeito à dimensão média do agregado, posição muito diferente do que seria de esperar de um país feminino (Hofstede et al., 2010; “PORDATA - Dimensão média dos agregados domésticos privados,” 2019). O número de famílias monoparentais, apesar de apresentar um número mais significativo e de acordo com o seu nível de feminidade, 182.7 milhares, apresenta ainda grande disparidade em relação a países como a Suécia (311.7) e Holanda (331.1). No entanto, a principal divergência, nem diz respeito a Portugal, mas sim ao Reino Unido, que apesar de ser um país com elevado nível de masculinidade, apresenta o maior número de famílias monoparentais da Europa, valor que não condiz com o que deveria ser o conceito de família tradicional mais comum neste país (“PORDATA - Adultos a viverem sozinhos com crianças ou filhos: total e por sexo,” 2019).

A segunda conclusão que está de acordo com os dados de Portugal diz respeito ao papel da mulher no ensino. Segundo Hofstede (2001), em sociedades masculinas, o papel da mulher no ensino é muito superior em ensinos primários e básicos, indo diminuindo à medida que se aproxima dos níveis mais superiores de educação. Portugal apresentava, em 2016, uma percentagem de 99.1% de professoras no ensino pré-escolar, 68% no ensino secundário e 44,5% no ensino superior, verificando que esta característica do ensino está de acordo com culturas masculinas e não femininas, como é o seu caso.

O trabalho em culturas masculinas, devido aos seus alicerces, está associado a grandes níveis de stress e *burnout* (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010). Os dados relativos ao stress na Europa são no mínimo confusos e difíceis de conjugar com as conclusões da dimensão. Um estudo realizado pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho indica que, quando questionados sobre o quão comum era o stress no local de trabalho, os indivíduos de nacionalidade sueca (país com a cultura mais feminina do mundo)

responderam muito comum em 15% dos casos, comum em 42% e pouco comum em 29% dos casos; os indivíduos de nacionalidade eslovaca (país mais masculino da Europa) responderam muito comum em 18% dos casos, comum em 44% e pouco comum em 25% dos casos; os indivíduos de nacionalidade portuguesa, responderam muito comum em 28% dos casos; comum em 31% dos casos, e pouco comum em 28% dos casos. Destes dados, pode-se, então, concluir que, apesar de em lados opostos da dimensão, a Eslováquia e Suécia apresentam valores semelhantes de stress no trabalho, recordando que, segundo a dimensão, a Suécia deveria apresentar valores muito inferiores à Eslováquia. Portugal apresenta dos três países a percentagem mais alta de indivíduos que consideram ser muito comum casos de stress no trabalho, o que deveria indicar diferenças entre a dimensão e os dados reais de Portugal. No entanto, tendo em conta os valores da Suécia, torna-se difícil tirar tal conclusão (EU-OSHA, 2013).

Sobre o trabalho e o género, Hofstede (2001) indica que existem, em sociedades de índole mais feminina, mais mulheres em cargos de gestão. No caso português, isto não se verifica. As mulheres, em Portugal, correspondem apenas a 36% dos indivíduos que preenchem posições de gestão, valor que apesar de estar de acordo com a média europeia, apresenta-se demasiado baixo para o que seria de esperar de um país mais feminino como Portugal. Esta percentagem é ainda mais pequena se considerarmos as posições de direção das empresas listadas publicamente, sendo apenas de 22% (“Employees by sex, age and occupation (1 000),” 2018).

Na política, segundo a dimensão, deveria em sociedades menos masculinas existir um número alto ou superior de mulheres eleitas para cargos políticos. A percentagem de mulheres no governo em Portugal, era em 2013, apenas de 17%, enquanto que no parlamento era de 26,5%. Além disso, em 2013, Portugal elegeu apenas 7.4% de mulheres para o cargo de Presidente da Câmara (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2014).

Outra conclusão que diverge deve-se ao facto de países femininos terem taxas de analfabetismo baixas, e apesar de ser baixa em Portugal, 5%, não deixa de representar uma das mais altas da Europa, superior a alguns países mais masculinos como Reino Unido e Alemanha (“The World Factbook — Central Intelligence Agency,” 2018).

Hofstede (2001), sobre a religião, indica que em sociedades mais femininas, homens e mulheres podem ser sacerdotes, o que devido ao pendor fortíssimo da comunidade católica em Portugal, não se verifica (“Portal do INE,” 2019).

Sobre as variáveis demográficas, económicas e geográficas, não foi possível para Hofstede (2001) encontrar correlações com nenhuns dos indicadores visíveis nas outras dimensões. No entanto, parece existir uma tendência para os países do norte europeu, de climas mais frios, apresentarem valores mais baixos no índice de masculinidade. Outros fatores podem estar na base das diferenças, mas não apresentam correlações suficientemente fortes para as justificar, como por exemplo, religião, modo como a sociedade se desenvolveu ou património cultural deixado por outros povos.

O futuro desta dimensão está relacionado com dois principais fatores, a evolução da tecnologia, e os níveis de fertilidade dos países. A evolução da tecnologia, por um lado, irá trazer alterações no mundo do

trabalho, diminuindo ou eliminando algumas tarefas típicas de características mais masculinas e a criação de novas tarefas que precisam de características mais femininas, podendo-se verificar uma tendência para a diminuição dos níveis de masculinidade dos países. Esta alteração deve acontecer tendencialmente em países mais ricos. Por outro lado, esta mesma tecnologia pode apoiar na seleção e criterização das taxas de natalidade que, aliada ao desejo por mais nascidos do sexo masculino, pode eventualmente se traduzir no aumento dos níveis de masculinidade. Por último, o fator que terá mais impacto deverá ser a taxa de natalidade: com a diminuição desta denota-se nos países um envelhecimento da população. Hofstede (2010), afirma que os níveis de masculinidade dos indivíduos tendem a diminuir com a idade, o que por sua vez, iria causar alterações no índice de masculinidade, provocando nos países uma deslocação para níveis mais baixos de masculinidade.

### **3.1.9 Orientação para o Longo-prazo**

Numa altura posterior, como já foi referido, foi acrescentada uma nova dimensão ao modelo de Hofstede (1997). Esta dimensão foi descoberta numa investigação conduzida por outro autor, Harris Bond, em 23 países através de um questionário diferente daquele que foi usado para as dimensões de Hofstede, o “*Chinese Value Survey*” (CVS). Este questionário foi a razão apontada para não existir nenhuma dimensão que se correlacionasse diretamente com os resultados da IBM. O questionário da IBM foi feito por investigadores do ocidente, o que pressupõe, apesar de todos os cuidados tomados, um enviesamento. Ao ser realizado e supervisionado por indivíduos do ocidente, especialmente europeus, verifica-se que inconscientemente os valores questionados dizem respeito a valores europeus, o que restringe certas características presentes em outras sociedades como por exemplo as sociedades asiáticas. Estes valores e itens presentes aparentam, segundo Hofstede (2001; 2010), tendências Confucionistas, uma corrente de pensamento chinesa oriunda do século VI a.C.

Esta dimensão, depois adotada por Hofstede, pode ser definida como a dimensão que se refere a orientação para o longo ou curto prazo. A orientação para o longo prazo fomenta valores e virtudes orientadas para a recompensa futura, como por exemplo, perseverança e poupança. O oposto, orientação para o curto prazo, valoriza valores ligados ao passado e presente, como o respeito pela tradição, e o cumprimento de obrigações sociais. Esta dimensão diz respeito a valores e itens reconhecíveis pelos ocidentais, mas que, no entanto, não foram incluídos no inventário de problemas chave aquando da elaboração dos questionários (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010).

Para a elaboração do questionário, Harris Bond pediu a um número de cientistas chineses de Hong Kong e Taiwan para preparar uma lista de 10 básicos valores para os indivíduos chineses. Depois disto, procedeu à eliminação, sobreposição e adição de novos valores derivados da sua leitura pessoal de filosofia chinesa. Destes valores, nasceu o CVS com 40 itens, que foi respondido por 100 alunos (50 de cada género) em 23 países de todo o mundo. Dos resultados obtidos, retiram-se 8 grandes valores, divididos entre o polo da orientação para o longo prazo e o polo da orientação para o curto prazo (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede et al., 2010).

Orientação para longo prazo:

- Perseverança;
- Poupança;
- Ordenação das relações por *status*;
- Ter sentido de vergonha;

Orientação para o curto prazo:

- Reciprocidade de cumprimentos, favores e prendas;
- Respeito pela tradição;
- Proteger “a face”;
- Estabilidade e firmeza pessoal;

Dos 23 países analisados, vemos uma predominância de países asiáticos, sendo que os cinco primeiros são a China, Hong Kong, Taiwan, Japão e Coreia do Sul, com valores compreendidos entre os 118 e 75 respetivamente, sendo a China o mais orientado para o longo prazo. No fim do índice estão o Paquistão, Nigéria, Filipinas, Canada e Zimbabué, sendo o Paquistão o país menos orientado para o longo prazo com zero valores (Hofstede, 1997, 2001).

Em Hofstede (2010), podemos verificar a inclusão de valores relativos aos restantes países tipicamente incluídos nas restantes dimensões. No entanto, estes dados não derivam da mesma base e fundamentos que os dados da IBM, uma vez que são obtidos através da correlação da dimensão com itens do “*World Values Survey*”. A vantagem desta base de dados é que contém dados de 1995-2004, ou seja, mais atualizados que as dimensões. Nesta nova base de dados, verifica-se, então, que os primeiros cinco países são a Coreia do Sul, Taiwan, Japão, China e Ucrânia. Em relação aos dados anteriores, há uma diminuição da orientação para o longo prazo da China e o aumento da Coreia do Sul, Taiwan e Japão. Além disso, Hong Kong sai dos primeiros cinco países, dando lugar à Ucrânia. No lado oposto, os últimos cinco países, ou seja, os menos orientados para o futuro são Porto Rico, Gana, Egipto, Trindade e Nigéria. Pode-se constatar então grandes alterações no que diz respeito ao fundo da tabela, com a introdução de Porto Rico, Gana, Egipto e Trindade, alterando por completo o quadro dos países mais orientados para o curto prazo.

Apesar de Hofstede (2010) já contar com os dados a cima referidos, as conclusões dizem apenas respeito aos dados do “*Chinese Value Survey*”. À semelhança de outras dimensões, o primeiro grupo diz respeito às normas gerais e à família. As normas gerais, em culturas pouco orientadas para o futuro, estão relacionadas com uma pressão social para gastar dinheiro, uma procura de resultados imediatos tendo em conta o esforço investido e a preocupação com “a face” e obrigações sociais. Verifica-se também nestas sociedades níveis altos de respeito pelas tradições, e uma especial atenção com a estabilidade pessoal. Sobre as normas familiares, verifica-se que o casamento é visto como um compromisso moral, sendo que a vivência com padraos poderá conduzir a conflitos constantes. O lado oposto caracteriza-se por mais restrição e controlo no modo como o dinheiro é gasto, valorizando muito a poupança e o pensamento orientado para resultados futuros. Em vez de uma preocupação com obrigações sociais, existe uma subordinação do indivíduo em prol de um

objetivo maior. No lugar das tradições, vê-se uma preocupação em olhar para as coisas de forma circunstancial. Por este mesmo motivo, valoriza-se muito a adaptabilidade da pessoa em detrimento da estabilidade. O casamento é visto como um arranjo prático, para comodidade de ambas as partes e, portanto, a vivência com padrastos ou madrastas não implica qualquer tipo de problema.

O segundo grupo de conclusões trata o modo de conduzir negócios e modos de pensar de uma determinada sociedade. Em sociedades caracterizadas pela orientação para o curto prazo, os valores do trabalho incluem liberdade, direitos, realização e autonomia. Pelo contrário, em culturas orientadas para o longo prazo, os valores principais são a aprendizagem, honestidade, adaptabilidade, responsabilidade e autodisciplina. Verifica-se, também, diferenças ao nível do tempo de ócio, visto como importante em sociedades de curto prazo, e como não importante em sociedades de longo prazo. Sobre a premiação do indivíduo, a meritocracia é o mais comum que existe em sociedades de orientação curta, enquanto que no lado oposto, as diferenças económicas não são desejáveis. A ligação dos indivíduos nas empresas, em sociedades de orientação curta, varia de acordo com as necessidades da empresa. Em sociedades de orientação para o longo prazo, vê-se um investimento nas relações duradouras e nas redes de contacto. Um bom modo de explicar as diferenças relativas ao modo de pensar entre os dois tipos de cultura é que para culturas de curto-prazo, se A for verdade, B precisa necessariamente de ser falso, enquanto que no outro tipo de cultura, A e B podem ambos ser verdade e coexistir. Culturas orientadas para o longo-prazo são reconhecidas pelo seu pensamento mais sintético, enquanto que, no polo contrário, o pensamento analítico é mais comum.

Dado que existem dados relativos aos restantes países, mesmo não sendo da mesma base e metodologia da IBM, Hofstede (2010) conseguiu concluir algumas ideias chave para os países medidos com base no *World Values Survey*. Muitas das conclusões vão de encontro à ideia geral das referidas através dos dados do CVS, mas não deixa de ser importante referir algumas. Em sociedades mais orientadas para o curto prazo é mais relevante ensinar as crianças a servir o próximo, enquanto que sociedades viradas para o longo prazo valorizam mais o ensino de valores como a poupança. É possível, também, constatar que no primeiro tipo de sociedade referido, se verifica uma ênfase no orgulho nacional, familiar e nas tradições. Do lado oposto, a aprendizagem com outros países, a perseverança e o pragmatismo familiar são mais comuns de se observarem. O sucesso é visto de forma diferente nos dois polos: sociedades orientadas para o curto prazo atribuem, muitas vezes, o sucesso à sorte ou azar, enquanto que sociedades focadas no longo prazo atribuem o sucesso ou falhanço à quantidade de esforço dedicado à tarefa ou profissão onde se pretende atingir o sucesso. Verifica-se, também, que sociedades de curto prazo não apresentam grandes quotas de poupança, o que se reflete em menos dinheiro para investimentos. Além disso, procuram investir em fundos mútuos, muito ao contrário de países com orientação para o longo prazo, que devido à poupança e dinheiro para investimento procuram investir no mercado imobiliário.

Portugal apresenta-se na sexagésima quinta/sexta posição, com apenas 28 pontos, sendo, por isso, considerado um país mais orientado para o curto prazo. Como já foi verificado numa das dimensões anteriores, apesar de o valor da dimensão atribuído a Portugal estar relacionado com baixo investimento em consequência com baixos níveis de empreendedorismo, foi possível verificar anteriormente que Portugal, apesar de tudo, apresenta níveis de empreendedorismo saudáveis. Além disto, constata-se que Portugal é o décimo país com mais poupança da

europa, o que diverge de algumas conclusões retiradas sobre o que um país mais orientado para o curto prazo deveria apresentar (“PORDATA - Poupança das famílias (Euro),” 2019). No que diz respeito ao investimento, Portugal é o 15º que mais investe na Europa, o que confirma, de certo modo, as conclusões de Hofstede relativamente ao investimento em sociedades orientadas para o curto prazo (“PORDATA - Investimento: Formação Bruta de Capital Fixo (Euro),” 2019). À exceção da divergência apresentada, grande parte das conclusões apresentam correlações com a realidade portuguesa. Este facto, aliado à base de dados não ser da IBM, conduz a que a análise crítica da dimensão seja feita em termos gerais e não tão específicos como as anteriores. Para tal, vai-se analisar Fang (2003) como uma das principais linhas orientadoras no que diz respeito a esta dimensão.

Para Fang (2003), a primeira constatação a ser feita relativa a esta dimensão deve-se ao facto de que muitas das revisões, citações e réplicas de Hofstede ignoram e procuram evitar o tema da quinta dimensão. Pode-se, por exemplo, verificar que nenhum dos estudos mencionados por Hofstede aborda a dimensão. Todas elas verificam as quatro dimensões iniciais, descartando as duas últimas, sendo que destas duas apenas a Indulgência é posterior à publicação das réplicas mencionadas.(Hofstede et al., 2010)

Hofstede indica que é natural que os resultados e valores sejam confusos para a mente ocidental, uma vez que muitos indicam componentes ausentes na programação ocidental. No entanto, para Fang (2003), o mesmo acontece com as mentes chinesas. Isto acontece porque existe uma diferença estrutural nesta dimensão em comparação com as anteriores, sendo que as primeiras quatro dimensões apresentam polos, ou seja, duas posições opostas, como, por exemplo, o individualismo e coletivismo. A dimensão em causa não apresenta esta característica, sendo que para os indivíduos chineses, muitos dos valores e características apresentados de um lado e do outro, funcionam interligadas. O autor afirma que, apesar de em várias situações os chineses são efetivamente orientados para o futuro, a verdade é que em diversas situações são muito orientados para a tradição, visível através da adoração aos antepassados. Uma divergência confusa para o autor diz respeito ao facto, de segundo a dimensão, grande parte dos países asiáticos são virados para a orientação de longo prazo, enquanto que países mais ocidentais como Estados Unidos e Inglaterra para o curto prazo. No entanto, o curto prazo está associado com a proteção “da face”, características que dificilmente associamos com os dois países referidos. No seguimento, Fang (2003) apresenta aquilo que ele considera ser uma falha filosófica, uma vez que alguns valores são vistos como “bons” e outros como “maus” enquanto que para a cultura chinesa todos os valores podem ser bons e maus, dependendo do contexto. Dois exemplos dados são a estabilidade/prudência (*Wenzhong*) e a proteção de face (*Yao Mianzi*). O primeiro é visto na dimensão como algo que é “bom” para as empresas, e isto verifica-se na cultura chinesa. Todavia, algo que seja *Bu Wenzhong* (não prudente) é tão negativo como alguém que seja *Tai Wenzhong* (muito/demasiado prudente). Sobre a proteção de face, é indicado que este valor, apesar de para Hofstede (2001) poder ser um entrave ao desenvolvimento económico, na cultura chinesa é uma característica extremamente valorizada que não diz respeito apenas à “face” do indivíduo mas de todos aqueles com quem estabelece relações importantes. Isto indica que a pessoa irá proteger ao mesmo tempo a “face” da empresa, rede de contactos, e comunidade em que se insere, sendo por isso um ativo importante para o desenvolvimento económico.

Um outro ponto da análise de Fang (2003) diz respeito ao design do questionário, sendo que este o considera defeituoso. Para o autor, alguns dos valores, apresentados como opostos, são redundantes, estando muitas vezes interrelacionados ou significando a mesma coisa. Isto leva a que valores que à partida seriam opostos na realidade não o sejam. Além disso refere que a tradução para inglês é também defeituosa, sendo que alguns valores não estão devidamente traduzidos, podendo levar a más interpretações aquando da sua aplicação a contextos transculturais, gerando conclusões sem sentido.

Nos construtos fundamentais de Hofstede, reside também o problema de que a dimensão é demasiado focada no Confucionismo, sendo que a cultura chinesa é um conjunto de crenças, práticas e normas que bebem do Confucionismo, Taoismo e Budismo. Isto poderá indicar que os valores usados no CVS não cobrem todos os que serão realmente importantes e chave para as culturas asiáticas, mais especificamente chinesa (Fang, 2003).

A recolha de dados consiste também num problema, como verificámos anteriormente os dados da dimensão dizem respeito a duas grandes fontes: a) recolha dos resultados do CVS aplicado a estudantes; b) “*World Values Survey*”. Perante este facto foi incluída no modelo uma dimensão que não se baseia numa amostra coerente com as restantes dimensões. Além disto, esta dimensão não segue a mesma metodologia que as restantes e representa um salto lógico demasiado grande, não sendo por isso uma dimensão tão robusta em termos de validade científica. Outro problema é a validade da amostra, ou seja, os estudantes. Para Fang (2003), esta amostra não é abrangente o suficiente ou a mais correta, uma vez que, para os estudantes, valores como a castidade feminina ou patriotismo são naturalmente valores demasiado conservativos, o que poderá não se verificar na restante população.

Em tom de conclusão da sua apreciação, o autor retoma o conceito de *Ying* e *Yang*, dizendo que o indivíduo é individualista e coletivista, longo termo e curto termo, dependendo das situações. Isto não implica a inutilidade dos conceitos da cultura; apenas que este é demasiado complexo para ser estudado apenas do prisma funcionalista (Fang, 2003).

Sobre o futuro, Hofstede (1997, 2001; 2010) não nos indica como considera que a dimensão evolui no futuro. Cabe aos investigadores deste tema especular sobre se os países Asiáticos continuarão a manter perspetivas de longo prazo, ou se a “Ocidentalização”, como lhe chamam os indivíduos asiáticos, ou a “Americanização”, como lhe chamam os indivíduos europeus, vai continuar a ter impacto no mundo, arrastando-o para ferramentas, medidas e objetivos que visam o sucesso imediato, e não as perspetivas e consequências futuras.

### **3.1.10 Indulgência**

A última dimensão do modelo de Hofstede, e também a mais recente, tem como fundamento a base de dados do *World Values Survey*. Muito desta dimensão se deve à análise de Michael Minkov, responsável pelo capítulo que aborda esta dimensão em Hofstede (2010).



Nesta base de dados, o item da felicidade surge em várias dimensões e abordagens, mas nunca se encaixou em nenhuma, e, portanto, surge a hipótese de que poderia constituir uma dimensão. O estudo da felicidade divide muitos académicos sendo que alguns o consideram dúbio. Estes consideram que este tópico é demasiado volátil e vago para que possa ser medido com exatidão.

Existem muitos fatores que influenciam o nível de felicidade de uma nação mas, segundo Minkov (2010), isto não implica que não seja possível encontrar tendências universais. O *World Values Survey* aborda esta questão questionando duas coisas: quão satisfeitas se encontram as pessoas com a sua vida e quão felizes estes indivíduos são. Minkov (2010), após uma análise de mais de 90 países, percebeu que dois itens estavam tendencialmente relacionados com os índices de felicidade. Estes itens são o controlo sobre a vida própria e a importância do lazer.

Vai-se então proceder à explanação do que são estes dois itens e a “felicidade”.

1. Felicidade: foi questionado aos respondentes em termos do quão felizes se encontravam; as opções de resposta eram: “muito felizes”, “felizes”, “não muito felizes” ou “infelizes”, sendo que foi medida a percentagem de respondentes que selecionaram “muito felizes”.
2. O controlo sobre a vida foi medido sobre o quão os indivíduos achavam que estão em controlo do rumo da sua vida e se tinham liberdade de decisão para influenciar esse mesmo rumo, sendo que 1 seria nenhuma e 10 toda a liberdade e controlo.
3. A importância do lazer foi medida através de uma questão em que os indivíduos tinham de atribuir um nível de importância a vários valores como amigos, família, lazer entre outros. O valor da importância do lazer foi então obtido da percentagem de indivíduos que selecionaram este valor como importante.

Estes três itens estão positivamente correlacionados, ou seja, sociedades em que se verificam níveis altos de felicidade, são também sociedades onde os níveis de controlo e importância do lazer são também altos. Podem, então, afirmar que um indivíduo feliz, segundo a dimensão, depende essencialmente do controlo sobre a sua própria vida, ou seja, a capacidade de tomar decisões que têm um impacto prático na vida e por outro lado, o tempo disponível para lazer tem também de estar presente na vida do indivíduo.

Um dos polos está diretamente ligado à noção do indivíduo em agir como quiser, gastar dinheiro, e participar em atividades de lazer e divertimento com amigos ou sozinho. No lado oposto, a perceção é de que a sociedade restringe a atividade do indivíduo através de normas e proibições. Além disso, o gasto de dinheiro e atividades de lazer são vistos como incorretos. Por estes motivos, pode-se definir esta dimensão do seguinte modo: Indulgência é a tendência de um indivíduo para participar em atividades de ócio e divertimento. Do lado contrário, a contenção diz respeito à convicção de que essas mesmas atividades devem ser reguladas e minimizadas. Minkov (2010), refere que a dimensão é totalmente nova para o mundo académico e portanto precisa ainda de mais estudo, críticas e análises.

De acordo com os dados do *World Values Survey*, a lista de valores dos países nesta dimensão distribui-se do seguinte modo: os países com mais índice de indulgência pertencem a duas zonas geográficas distintas, sendo os primeiros quatro da América do Sul/Central, e o último de África. Venezuela, México, Porto Rico,

Salvador são os países americanos, tendo o primeiro um valor de 100, e o último de 89 respetivamente. Nigéria é o país africano que finaliza os primeiros cinco países, com um valor de 84. Os últimos cinco países do índice, ou seja, aqueles com menos indulgência, mais contidos no que diz respeito ao ócio, são Paquistão, Egito, Letónia, Ucrânia, e Albânia, tendo o mais contido 0 pontos e o menos contido 15 pontos, respetivamente. Conclui-se uma tendência de países sul americanos e do norte da Europa para a indulgência, e da Europa de leste para a restrição (Hofstede et al., 2010).

Apesar de ser uma dimensão recente, pode-se estabelecer algumas correlações com outros estudos. Uma equipa de investigadores belgas realizou uma investigação que identificou dois tipos de sociedades, sociedades de componente 1 e 2. A componente 1 diz respeito a emoções positivas e a 2 a emoções negativas. A componente que mede as emoções positivas, ou seja, a 1, está fortemente correlacionada com o índice de indulgência de Minkov e Hofstede. Um outro estudo realizado nos Estados Unidos estudou se a amostra em causa tinha sentido emoções agradáveis ou desagradáveis no último mês, as médias dos indivíduos que tiveram emoções agradáveis correlacionam-se também com as do índice de indulgência (Hofstede et al., 2010).

Os níveis de indulgência estão, também, relacionados com outra variáveis dos países. Por exemplo, verifica-se que existe correlação positiva do índice com indivíduos que consideram a sua saúde pessoal como muito boa (mais forte em países ricos) e indivíduos que apresentam níveis altos de otimismo. A felicidade, otimismo e saúde são fatores que influenciam positivamente a taxa de nascimentos de um país, ou seja, países cujos indivíduos sejam mais otimistas, felizes e se percecionem como saudáveis, são países cujo taxa de natalidade é mais alta.

Sobre as conclusões, estas são retiradas com base nos dados do *World Values Survey*. Minkov (2010), foi capaz de retirar dois conjuntos principais de conclusões. O primeiro diz respeito à norma, sentimentos pessoais e saúde, enquanto que o segundo refere-se à vida privada, hábitos de consumo, sexo e política.

Conclui-se, então, que culturas mais indulgentes se caracterizam por altas percentagens de pessoas felizes, perceções de controlo sobre a vida, e pela alta importância atribuída ao lazer e às amizades. No lado oposto existem menos pessoas felizes, a perceção de controlo não existe, sendo substituída por um sentimento de impotência. Além disso, atribuem menos tempos e valor ao prazer e às amizades. As sociedades indulgentes são também conhecidas por não valorizar tanto como as contidas valores como a perseverança, sendo que apresentam um registo mais solto de atuação e pensamento enquanto que as contidas são mais rígidas e controladoras. Por isto mesmo, podemos verificar uma disciplina moral muito mais evidente em sociedades contidas. Como já referimos, sociedades indulgentes têm melhores taxas de natalidade, índices de saúde e baixas mortes devidas a doenças cardiovasculares.

O segundo grupo de conclusões mostra-nos que poderão existir diferenças entre as sociedades no que diz respeito àquilo que compram, ouvem e vêem. Por exemplo, em sociedades indulgentes verifica-se uma maior importação de conteúdo audiovisual do estrangeiro, o que não se verifica em países mais contidos. Na mesma linha, verifica-se que países indulgentes são maiores consumidores de peixe, refrigerantes e cerveja. Há, também, um maior índice de participação em desportos por parte de indivíduos de sociedades mais indulgentes. Em casa, sociedades indulgentes caracterizam-se por uma vida familiar mais satisfeita, conjugando a divisão

das tarefas familiares com o tempo livre de cada um. Sobre o sexo, observa-se uma ênfase superior de países contidos em restringir o sexo com normas mais rígidas enquanto países indulgentes têm menos normas tão rígidas. A nível político, valores como a liberdade de discurso surgem acima da manutenção da ordem no país. Em países contidos a liberdade de discurso não é prioridade mas a manutenção de ordem sim. Isto tem algum impacto, como, por exemplo, no número de agentes da autoridade, que são inferiores em países mais indulgentes.

Por fim, Minkov (2010) tenta explicar as diferenças entre países indulgentes e contidos, ou seja, procura encontrar um fator que explica as diferenças. O fator encontrado foi a agricultura intensiva, sociedades cujo no passado apresentam como atividade a agricultura intensiva caracterizam-se por modos de pensar ou religiões que não valorizam a procura da felicidade, isto porque a felicidade dos indivíduos dependia essencialmente da produtividade das terras, que numa altura poderia ser alta, e na seguinte provocar fome e miséria. Estas sociedades são hoje as que apresentam menores níveis de indulgência. Por outro lado, sociedades com histórico de caça, coleta e de horticulturas não foram afetadas pelo pessimismo da agricultura intensiva, e por isso, nos dias de hoje apresentam níveis de indulgência superiores. Verifica-se, no entanto, uma tendência para que países com modelos económicos baseados nos serviços, se dirigiam para um futuro mais indulgente, apesar das suas origens com a agricultura intensiva.

Portugal apresenta-se na posição 61/2º, com 33 valores no índice de indulgência, sendo por isso considerada uma sociedade mais contida.

As críticas feitas ao modelo de Hofstede descuram muito esta dimensão, e as que não o fazem são ainda pouco fundamentadas. Não existe grande foco da comunidade académica nesta última dimensão, portanto vai-se comparar alguns dados da dimensão com outras fontes para tentar encontrar confirmações e divergências entre os dois.

Foi possível, ao longo da dimensão, verificar a correlação forte que esta tem com a felicidade, e, portanto, o primeiro passo será comparar os dados da dimensão com o *World Happiness Report*, através da conjunção de indicadores como PIB, assistência social, expectativa média de vida, liberdade de escolhas, generosidade e confiança. Apurou-se, então, que os cinco países mais felizes são a Finlândia, Dinamarca, Noruega, Islândia e Holanda. Apesar de estes não serem os cinco primeiros da dimensão, são países com níveis altos de indulgência, à exceção da Finlândia e Noruega, que na dimensão se encontram em 27º e 31º lugar, respetivamente. Outra diferença é a presença elevada de países africanos no fundo da tabela da felicidade, o que não se verifica na dimensão. No entanto, isto deve-se aos fatores usados para medir os índices, visto que muitos destes países não apresentam valores altos no PIB, assistência social e esperança média de vida. Portugal apresenta uma posição muito semelhante e, portanto, não se verifica nenhuma divergência entre os valores de felicidade e a dimensão. Em suma, os dados de certo modo batem certo, à exceção dos casos referidos que têm, efetivamente, alguns fatores que diferem muito dos usados para a média da dimensão e o índice mundial de felicidade (Helliwell, Layard, & Sachs, 2019).

Outro indicador relacionado com a felicidade poderá ser as taxas de suicídio, e neste capítulo Portugal está abaixo da média europeia. No entanto, interessante é o facto de países com elevada indulgência e valores

no índice de felicidade apresentarem valores de suicídio superiores à média europeia, como por exemplo, Finlândia, Islândia e Noruega.

As taxas de natalidade confirmam as conclusões, Portugal apresenta apenas a 26ª posição no que diz respeito à taxa de natalidade, enquanto que por exemplo, Irlanda, França e Suécia apresentam dos níveis mais altos de natalidade na Europa (“PORDATA - Taxa bruta de natalidade,” 2019).

Minkov (2010) afirma que em países mais indulgentes vê-se um menor número de polícias por cada 100 000 habitantes. Grécia, Portugal, Itália e Letónia são exemplos de países que confirmam estes dados. No entanto, mais uma vez se verificam algumas exceções. O país com mais elementos da polícia por cada 100 000 habitantes da Europa é o Chipre e o terceiro Malta, países que apresentam altos níveis de indulgência, sendo o Chipre o 12/3º país com mais indulgência e Malta o 20º (“PORDATA - Pessoal ao serviço nas polícias por 100 mil habitantes,” 2019).

Estranhamente, e contrastando com o que foi feito nas 4 dimensões iniciais, e de certa forma mesmo na última, verifica-se que para a Indulgência, os autores não tentaram ou não concluíram nada relativamente ao futuro da dimensão. Este facto deve-se provavelmente a uma das críticas enunciadas aos estudos de felicidade, a sua volatilidade. Se estes valores e fatores mudarem muito ao longo do tempo, tornar-se-á difícil estabelecer tendências para o futuro.

### **3.1.11 Críticas e Sumário**

Agora que se analisou todas as dimensões e se constatou o que são e o que representam, pode-se, de um modo sumário, refletir uma última vez sobre o modelo como um todo. Existe um conjunto de críticos que foram considerados, para este trabalho, como linhas orientadoras naquilo que é a apreciação do modelo. De seguida, haverá uma compilação dessas análises, de modo a haver uma ideia completa daquilo que o modelo nos oferece, seja positivo ou negativo, para que o indivíduo que utilize esta ferramenta seja dotado de todas as faculdades necessárias para o fazer corretamente.

O primeiro académico a que se vai recorrer para fundamentar a crítica do modelo é McSweeney (2002). O autor recorre à análise de alguns pressupostos em que o modelo se baseia para demonstrar que não são os mais corretos e que, portanto, várias conclusões de Hofstede são erradas.

O primeiro pressuposto indica que Hofstede assumiu ao desenvolver o seu modelo que existem três níveis de cultura: organizacional, ocupacional e nacional, sendo que estes níveis não interagem. Hofstede assume que um empregado dos Estados Unidos terá a mesma cultura organizacional que outro na Turquia. Além disto, assume que todos os membros de uma categoria profissional partilham a mesma cultura ocupacional. Se não assumisse estes pressupostos não poderia ter retirado dos resultados as diferenças entre culturas nacionais (McSweeney, 2002). O autor advoga que, relativamente à cultura organizacional, Hofstede ignora as teorias académicas que defendem uma multiplicidade de culturas muitas vezes contrastantes dentro de uma empresa. Para o autor, a prova clara disto são as diferenças existentes entre filiais e durante os anos em que foram recolhidos os dados. Sobre a cultura ocupacional, Hofstede afirma que as pessoas são formatadas

cedo e, portanto, as comparações que realiza entre nações são viáveis. No entanto, McSweeney (2002) indica que mesmo apresentando a mesma categoria profissional, a área de formação pode ser muito diferente (por exemplo, um gestor de recursos humanos, pode vir de diferentes cursos e formações). Ainda que fossem da mesma área de formação os cursos, mesmo no país, têm conteúdo e métodos diferentes, o que pressupõe que estas influências teriam impacto nos dados de Hofstede. Outro problema será este cessar de influências que terminaria na universidade, o que para o autor não acontece. Para McSweeney (2002), a socialização é um fator constante na vida, e acontece antes, durante e depois da vida académica, estendendo-se durante toda a vida profissional do indivíduo. Não se considera, então, plausível assumir que todos os indivíduos da mesma ocupação partilhem uma identidade ocupacional semelhante, uma vez que a mesma tarefa em países diferentes vai trazer conotações, status e exigências diferentes.

O segundo pressuposto diz respeito à generalização de Hofstede, que assume que há uma tendência nacional para os indivíduos se comportarem de acordo com essa tendência nacional. No entanto, para McSweeney (2002), uma tendência média não é a tendência média e, portanto, não pode assumir que existem características comuns aos indivíduos de um país. Respostas diferentes, variadas e únicas viraram uma única resposta, a tendência, que por sua vez se tornou na cultural nacional. O autor questiona sobre se estas tendências se verificariam se em vez da IBM, se realizasse o questionário em clubes desportivos ou políticos. A variação do indivíduo da tendência nacional variou mais ou menos de acordo com o país e, por isso, não é aceitável assumir a tendência como característica nacional (McSweeney, 2002). Se questionarmos 3 pessoas sobre se são felizes, e um responder que sim, outro que não e outro mais ou menos, seja qual for a tendência, existirá uma percentagem destes que não vão estar de acordo com a tendência.

O terceiro pressuposto indica que cultura nacional cria respostas no questionário. E para o autor isto não é verdadeiro. Para este, seria mais interessante se a análise das respostas dos indivíduos baseada na sua posição geográfica não revelasse qualquer diferença. McSweeney afirma que qualquer estratificação do questionário vai provavelmente mostrar sempre diferenças. Hofstede faz um salto analítico não justificável ao assumir que as diferenças identificadas com base na sua estratificação são consequência da cultura nacional, e não da sua própria estratificação). Outra questão que o autor levanta relativamente às respostas do questionário tem a ver com o quanto as respostas dos indivíduos são ou não influenciadas pelas possíveis consequências destas. Ou seja, o quão influenciou os indivíduos saberem que as suas respostas poderiam ou não ter consequências.

O pressuposto número quatro refere-se ao facto de Hofstede assumir que pode inferir a cultura nacional através da análise das diferenças das respostas. Após assumir que as diferenças nas respostas eram causadas por valores nacionais, Hofstede assume depois que as diferenças nos resultados são manifestações de cultura. McSweeney (2002) considera que a causa e o efeito não são idênticos, as opiniões de um indivíduo são lógicas e empiricamente diferentes do que é a cultura. Um indivíduo não pode concluir normas de cultura a partir de médias de respostas individuais. Se o conjunto de valores não for abrangente, os estudos das correlações das propriedades dos valores são comprometidas, valores influenciadores que podem contrabalançar ou compensar, serão negligenciados (Schwartz, 1992). Para o autor, existem provas de que não podemos categorizar respostas em dois polos separados, uma vez que os indivíduos de acordo com a situação

podem atuar (responder) de um modo mais x ou y. Por exemplo, um indivíduo poderá ser mais individualista num contexto em que o mesmo se exige e noutros mais coletivista. Além dos problemas já mencionados, existe outro que reside no modo como as perguntas são colocadas, a interpretação da pergunta pode ter um impacto na resposta e influenciar o resultado final da tendência. A título de exemplo, McSweeney (2002) refere a frase *“rules should not be broken”*. Será que esta frase significa o mesmo em diferentes países? Por último, o autor utiliza a quinta dimensão como prova. Hofstede identifica quatro dimensões, mais tarde adiciona a quinta, porque uma delas, a Evitação da Incerteza, não era representada em determinadas culturas, o que indica que não será universal. Perante este facto, McSweeney (2002) diz que Hofstede ou deveria ter retirado a Evitação da Incerteza como uma dimensão universal, ou deveria ter considerado a quinta dimensão como uma falha, não a incluindo. No entanto, Hofstede não desvaloriza a Evitação da incerteza como universal, e adiciona a quinta dimensão, criando aqui um sentido de contradição.

No último pressuposto, Hofstede assume que cultura nacional não é situacionalmente específica. O trabalho de Hofstede encontrou, comparou e hierarquizou diferenças nacionais que são disseminadas e não uma cultura nacional específica do local de trabalho. No entanto, através das metodologias conclui-se que o questionário restringe a variedade de respostas.

- a) Apenas algumas categorias foram questionadas;
- b) As perguntas dizem respeito apenas ao trabalho;
- c) O questionário foi respondido no trabalho;
- d) Não houve tentativa de replicar os resultados fora do local de trabalho.

Por estas razões, e apesar de indicar que as suas conclusões dizem respeito à cultura nacional, aquilo que o questionário aferiu foram determinantes e características do contexto de trabalho. McSweeney (2002) refere, por exemplo, que um nível de distância ao poder elevado no trabalho pode não existir na família.

O autor resume a sua crítica a dois grandes pontos, sendo o primeiro a generalização de características de populações subnacionais na suposição (não provada) de que existe uma cultura uniforme nacional, e que, de algum modo, a população da IBM seria representativa dessa cultura nacional. Segundo a identificação de cultura deriva de uma tendência de um conjunto de opiniões das quais Hofstede infere (mal) a cultura nacional. Mc Sweeney (2002) lança, ainda, a questão sobre o que acontece em países que se fusam ou separam, exemplificando com a Jugoslavia. Se a programação é feita inicialmente e cessa, ao separar, os países deveriam manter a cultura e traços nacionais da Jugoslavia. Na realidade, o que aconteceu é que estes novos países desenvolveram traços específicos culturais de cada país.

Em conclusão, o autor termina dizendo que *“Perhaps the quantity of data and the ‘sophistication’ of their statistical analysis impress some. But fallacious assumptions necessarily lead to inaccurate empirical descriptions regardless of the quantity of data and statistical manipulation used”*, referindo que se poderiam comparar as dimensões de Hofstede ao estudo de um académico que através da comparação do tamanho de crânios afirmou que indivíduos de raça branca seriam mais inteligentes que de raça negra. Apesar de efetivamente na amostra dele os crânios brancos serem maiores que os negros, esta conclusão provou-se falaciosa porque o tamanho dos crânios em nada justifica o nível de inteligência.

Para a académica Baskerville (2003), a validade ou falta dela no modelo de Hofstede prende-se com 3 grandes problemas que podem depois ser analisados através de vários pontos. Estes três problemas são:

- a. Nação e cultura são conceitos diferentes;
- b. Dificuldade em quantificar uma cultura em dimensões e matrizes;
- c. Estatuto do observador

Para analisar e perceber onde se localizava Hofstede relativamente ao meio académico, e aos outros estudos realizados na área, Baskerville (2003) reuniu o número de citações de Hofstede por área de estudo e os resultados foram, no mínimo, curiosos. Foi possível perceber que o número de citações de Hofstede é superior nas áreas da gestão e negócios do que nas áreas da antropologia e sociologia. Existe mesmo um nível de citações bastante baixo para o que seria de esperar, ou seja, as dimensões de Hofstede não são bem aceites nestes dois campos. Isto poderá dever-se à rejeição de algumas premissas nas bases da metodologia de Hofstede. Baskerville afirma que uma grande diferença é o objeto de estudo, sendo que nas áreas da antropologia e sociologia o foco é em como as diferenças das instituições sociais correspondem às variações nas características nacionais. No caso de Hofstede, o foco dele era como as características nacionais poderiam ser uma variável de análise para comportamento organizacional e de instituições de negócios.

O primeiro ponto sobre o qual Baskerville (2003) apoia a sua análise é a divisão dos conceitos de cultura e nação. Para Hofstede, os conceitos indicam o mesmo, enquanto que para Baskerville não. Começa, então, por constatar que ao longo dos continentes se verificam um número de culturas superior ao número de nações neles estabelecidas. Continua, afirmando que a diferença entre culturas e nações não devia, sequer, ser debate. No entanto, na recolha dos dados usados por Hofstede, a escolha das unidades recaiu exclusivamente em nações na qual a IBM tinha filiais. Sendo que deste modo, Hofstede assumiu cada nação como um país.

A dificuldade em explicar dados e sociedades em matrizes e dimensões, é também na ótica de Baskerville (2003) um problema. Sociólogos e cientistas políticos preferem concentrar a análise comparativa em unidades mais pequenas, ou seja, menores que “uma sociedade”, inserindo variáveis de comunicação, difusão e inovação nos seus modelos. Existe no meio académico destas áreas matrizes, mas não foram atribuídos medições numéricas fixas aos índices. Além disso, estas metodologias de recolha de dados derivam de um observador dentro da cultura, o que não acontece em Hofstede, levantando um problema metodológico do estatuto de um observador de diferenças culturais.

Ao abordar o tema da observação e do preconceito inerente ao observador, Hofstede começa por indicar que existe um dilema inerente à antropologia, relativo à posição do observador, se este deve ser da cultura ou exterior a esta. No entender de Baskerville (2003), ao afirmar isto, Hofstede está a desafiar as ciências sociais dominantes, uma vez que o dilema foi resolvido através de métodos aceites no meio académico, como por exemplo, o participante observador e metodologias interpretativas/não quantitativas.

Outro problema do modelo de Hofstede foram as relações estabelecidas com outros dados nacionais. Este fator explica porque a maioria dos antropólogos não reconhecem a validade das dimensões de Hofstede. Cada dimensão foi, como verificamos, sendo comparada com valores socioeconómicos, como o PIB, crescimento económico, latitude, tamanho da população, crescimento da população, densidade da população e

tamanho das organizações. O facto de ele ser capaz de correlacionar muitos destes fatores leva Baskerville (2003) a concluir que o modelo descreve características que diferem nos países, maioria das quais poderiam, no entanto, ser atribuídas como de origem socioeconómica. Estas não são, por isso, dimensões culturais, mas dados socioeconómicos que refletem mecanismos de organização social, ou forças e oportunismos de diferentes nações.

Baskerville (2003) termina afirmando que a variável cultura “*remains just that: variable and dynamic, qualitative not quantitative*”.



## 3.2. Modelo das diferenças culturais nacionais de Trompenaars

### 3.2.1 Caracterização Geral

O grande objetivo de Trompenaars e Hampden-Turner (2002) é abordar as diferenças culturais e entender como elas afetam os negócios e a gestão. No entender dos autores, uma cultura em si pode nunca ser entendida totalmente, mesmo a nossa, portanto o que podemos fazer é ver os efeitos desta na gestão para criar ferramentas úteis.

Este modelo representa o que os dois autores aprenderam e descobriram ao longo de 15 anos de pesquisas acadêmicas e de campo. Lecionaram ainda cerca de 1000 cursos em mais de 20 países. Para o estudo contribuíram também cerca de 30 empresas cujos países em que se situam perfazem mais de 50, algumas destas empresas são: Akzo, AMD, Eastman Kodak, Heineken, Motorola, Mars, Lotus, Philips, Royal Dutch Airlines, Volvo, entre outras. Os indivíduos que contribuíram para o estudo pertenciam em 75% a cargos de gestão (gestores, vendas, marketing, etc.) e os restantes 25% a cargos de secretariado administrativo (secretariado, dactilografia, etc.). Em comparação com a primeira edição da teoria, em Trompenaars (2002) existiam mais trinta mil participantes.

O que na essência separa as culturas umas das outras não são os problemas que enfrentam, mas as soluções que encontram para estes problemas. Os autores optaram por olhar para estes problemas sobre três grandes categorias:

- a) Os que dizem respeito às relações com as pessoas;
- b) Os que derivam no modo como vemos o tempo;
- c) Os que advêm do modo como interagimos com o ambiente.

Sobre a primeira categoria, Trompenaars (1997, 2002; 2000) identificou 5 dimensões. Universalismo versus Particularismo, esta dimensão está subjacente à crença do indivíduo de que regras, valores e leis, estão acima das relações e exigências dos amigos e conhecidos do indivíduo. Individualismo versus Comunitarismo, esta dimensão pode ser espelhada com a de Hofstede (2010), e representa o quanto uma cultura valoriza a comunidade ou o indivíduo. Neutras versus Afetivas, são culturas que se dividem por optarem por mostrar ou não emoções. Específicas versus Difusas, indivíduos de culturas específicas tendem a concentrar-se em factos, padrões, medidas e contratos, enquanto que indivíduos de culturas difusas procuram ver primeiro o panorama geral e depois os elementos específicos, colocando-os na perspetiva do geral. Conquista versus Atribuição, em sociedades de conquista, o indivíduo é aquilo que já realizou até aquele momento, ou seja, o seu *status* deriva dos seus resultados, em sociedades de atribuição esta status é atingido através do que o indivíduo representa e de como os outros se relacionam com a sua posição na sociedade, comunidade ou organização.

Na segunda categoria, relação com o tempo, Trompenaars (1997, 2002; 2000) verificou a existência de uma dimensão, Sequencial versus sincrónica, que se baseia na resposta que as culturas dão ao tempo. Esta dimensão tem dois aspetos, o primeiro é o modo como a cultura aborda o tempo estrutural, e o segundo é a importância atribuída ao futuro e ao passado.

Na categoria cujo foco é o ambiente foi possível identificar uma dimensão, Controlo Interno versus Externo, que em suma separar culturas que tendem a controlar o ambiente ou a ser controladas por estes, ou seja, se os indivíduos procuram controlo sobre as próprias vidas e destino.

Ao longo da dimensão, todos os valores são apresentados como dilemas. Não seria possível estabelecer o que seria a regra se não existisse um valor oposto, a “não regra”, portanto, dilemas são os valores opostos com os quais as culturas se deparam a fim de selecionar soluções que os resolvam. A título de exemplo, na dimensão do universalismo, em termos latos, o dilema consiste na escolha das leis ou das circunstâncias (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000).

### 3.2.2 Universalismo e Particularismo

O universalismo e particularismo é uma dimensão que pode ser ilustrada através da seguinte frase: *“we all confront situations in which the established rules do not quite fit a particular situation circumstance. Do we do what is deemed “right” or do we adapt to the circumstances of the situation?”*

Esta dimensão diz respeito ao modo como é julgado o comportamento dos outros. Neste sentido, existem dois extremos de comportamento, entre os quais as culturas se vão situando. Num dos extremos, verifica-se a obrigação de aderir aos padrões estabelecidos universalmente pela cultura em que os indivíduos se inserem, “não faças aos outros o que não gostarias que te fizessem em ti” é um valor bastante comum neste tipo de cultura. No lado oposto encontra-se um conjunto particular de obrigações que os indivíduos têm com pessoas conhecidas, “O Pedro é teu amigo, logo precisas de mentir por ele” (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Nesta dimensão específica, define-se dilema do seguinte modo: no lado universalista, as soluções que as culturas optam são por exemplo as leis, códigos, regras e generalizações. Culturas particularistas optam por exceções, circunstâncias e relações. Ou seja, deve-se aplicar na situação Y a regra mais apropriada, mesmo a aplicação não sendo exata, ou circunstâncias especiais e ocorrências únicas levantam questões sobre a própria regra (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000).

O comportamento de sociedades universalistas é, por vezes, abstrato. Um exemplo disto mesmo, segundo Trompenaars (2002), é atravessar uma rua quando o semáforo está vermelho, mesmo não havendo trânsito. Isto pode ser visto como uma atitude altamente negativa. Este tipo de comportamento, de valorização da regra, é também visto como um sentido de igualdade sendo que promove o tratamento sob aquela lei de igual forma. Este tipo de cultura apresenta grande resistência às situações circunstanciais uma vez que consideram que esta poderá enfraquecer a regra.

As sociedades particularistas julgam de acordo com a natureza excecional de cada situação. A pessoa não é um indivíduo, mas um amigo, colega, marido, conhecido ou familiar. É preciso, por isso, sustentar, proteger ou criar exceções para esta pessoa, independentemente do que indica a regra.

Um aspeto importantíssimo de Trompenaars, é a capacidade de perceber que as culturas não são X ou Y, mas de acordo com a situação comportam-se de diferentes modos. Trompenaars (1997, 2002) reconhece

que, na prática, são usados os dois tipos de julgamentos e que, muitas vezes, eles interagem um com o outro. Um exemplo dado pelo autor é o seguinte: *“If a female employee is harassed in the workplace, we would disapprove of this because “harassment is immoral and against company rules” and/or because “it was a terrible experience for Jennifer and really upset her”*. Neste exemplo são dadas duas situações, o pensamento universalista que considera imoral o assédio, e o pensamento particularistas que considera que é algo que incomodou a Jennifer. Estas duas situações podem ser soluções diferentes para o problema para uns indivíduos, mas podem também constituir uma solução conjunta. Ou seja, a situação pode ser má por uma delas ou porque é considerado que, além de ser imoral, também a prejudica pessoalmente.

A dimensão é medida de uma forma bastante diferente da de Hofstede. Enquanto que Hofstede recorre a um questionário realizado com milhares de indivíduos em filiais da IBM, Trompenaars (1997, 2002) realiza um conjunto de situações das quais retira dados sobre a dimensão. Esta dimensão foi medida através da imposição de um dilema que força o indivíduo a uma escolha, estas escolhas vão depois indicar se um indivíduo apresenta um pensamento mais universalista ou particularista.

Trompenaars apresentou a diferentes indivíduos três dilemas cujas respostas foram traduzidas na dimensão em questão. O primeiro dilema é sobre um condutor, um amigo, que em excesso de velocidade atropela um pedestre. Não há testemunhas e o meu testemunho pode exonerar o meu amigo de culpas. As questões que se colocam são as seguintes: É correto do meu amigo esperar que minta por ele?; vou testemunhar que ele ia em excesso de velocidade ou que não ia em excesso de velocidade? Os países cuja resposta foi mais universalista ou seja, o meu colega não tem o direito de me exigir isso, e eu não vou testemunhar mentindo, foram a Suíça, Estados Unidos, Canada, Irlanda e Suécia. Os países com respostas mais particularistas foram Venezuela, Nepal, Coreia do Sul, Rússia e China. Trompenaars (2002) verificou que, para os universalistas, quanto maior for a gravidade do acidente, menos estão dispostos a ajudar o amigo; a condição séria da quebra da lei exige ainda mais aplicação da mesma. Ou seja, a consequência do particular lembra os indivíduos universalistas da necessidade pelas leis universais. Os particularistas, por outro lado, apresentam uma linha de pensamento oposta. Quanto maior a gravidade, maior a necessidade será a do colega relativamente à sua ajuda. Não existe informação relativa a Portugal neste dilema. No entanto, Trompenaars (2002) afirma que as culturas predominantemente católicas tendem a reter características dessa mesma religião. Neste caso, a religião católica apresenta características mais relacionais e particularistas. Portanto pode-se supor que Portugal teria também uma posição mais particularista, uma vez que grande parte da sua população é católica (“Portal do INE,” 2012).

O segundo dilema indica que o indivíduo é um crítico gastronómico, e um amigo investiu todas as poupanças num restaurante, aquando do teste considerados o restaurante como sendo mau. Que direito tem o amigo de esperar que sejamos brandos com a crítica e avaliação? Seria o indivíduo brando com o amigo mesmo sabendo das obrigações que tem com os leitores? Verificam-se alterações relativamente aos países. Os países mais universalistas neste dilema são Finlândia, Suíça, Canada, Austrália e Roménia. Sendo que os mais particularistas são a Sérvia, Polónia, Coreia do Sul, Rússia e Índia. No entanto, os casos mais interessantes são, segundo Trompenaars (1997, 2002), Itália e França, que sendo particularistas no primeiro dilema, no segundo, dado que se trata de um assunto tão importante como comida, surgem como universalistas. Os

indivíduos desta cultura consideraram que sendo o tema comida, existe uma obrigação universal de dizer a verdade.

O terceiro dilema é uma situação cujo indivíduo é um médico de uma empresa de seguros e ao examinar um amigo depara-se com algumas dúvidas em relação à sua saúde. Até que ponto pode o amigo esperar que o médico esconda estas dúvidas? Apesar das obrigações para com o seu empregador, ajudaria o amigo? Neste caso, os países mais universalistas são a Irlanda, Finlândia, Suíça, Suécia e Canada. Os países particularistas são Sérvia, República Checa, Rússia, Bulgária e Egipto. Mais uma vez a situação mais inusitada não ocorre nos países no topo da tabela, mas naquelas que denotam mais alteração dentro do espectro da dimensão. Neste caso foram o Japão e a Indonésia, apresentando um grande salto na dimensão. Neste último dilema, passam de uma posição mais particularista para a universalista. Isto deve-se essencialmente à ligação que estas culturas têm com a empresa, sendo a lealdade a esta superior a qualquer obrigação com um amigo.

Identifica-se, no final da cada dimensão, uma das grandes diferenças entre Trompenaars e Hofstede. Enquanto que, por um lado, através dos seus dados e correlações com outros estudos e investigações, Hofstede procura estabelecer conclusões sobre o modo como a família, sistema político, negócios e local de trabalho funcionam na perspetiva da dimensão, o país X é assim, o país Y é deste modo. Trompenaars, pelo contrário, não afirma ou tira conclusões relativas a este tema. Tendo em conta que o modelo dele apenas procura fornecer uma ferramenta para a gestão das relações interculturais na empresa, procurando apenas sugerir maneiras de comportamento aquando da interação e negociação com indivíduos de determinado tipo de cultura.

Sobre esta dimensão específica, as sugestões dividem-se em três grupos: sugestões práticas para reconhecer as diferenças, para fazer negócios e para situações de gerir e ser gerido. O primeiro grupo sobre as culturas universalistas, indica que, ao interagir com estes indivíduos, deve-se focar mais nas regras que nas relações. Os contratos são a maior forma de confiança possível, sendo que são criados de imediato aquando dos negócios. Uma pessoa considerada de confiança é alguém que honra a palavra, mas essencialmente os contratos assinados. Para indivíduos deste tipo de cultura, a única realidade é a que foi acordada e assinada. Nas culturas particularistas, verifica-se, em grande parte, o oposto. O foco aquando da relação com indivíduos destas culturas deve ser nas relações. Os contratos legais são circunstanciais, ou seja, estão sujeitos a alterações em qualquer parte do processo. De confiança são os indivíduos capazes de alterar esses acordos. Estes acordos são vistos de maneiras diferentes de perspetivas diferentes e, portanto, é importante ser flexível. O ideal é o estabelecimento de relações com vista a uma evolução da mesma ao longo tempo.

No tema das negociações, o conselho relativo à interação com indivíduos universalistas deve-se à necessidade de a pessoa estar preparada para argumentos e apresentações profissionais e racionais, sendo os valores numéricos, produtividade e lucro o centro destas negociações. Recomendável para este tipo de interação é, também, o aconselhamento junto de um advogado sempre que haja dúvidas sobre alguma temática. Deverá também o indivíduo não assumir atitudes de “*get down to business*”, já que são vistas como rudes, sendo que isto é uma prática comum neste tipo de culturas. Para relações com as sociedades particularistas o indivíduo de outras culturas deverá estar preparado para conversas de circunstância, ou seja, que não sejam focadas no negócio, uma vez que estas são importantes para particularistas. No mesmo sentido, situações de

“conversa fiada” não deverão ser tomadas como pessoais, uma vez que são consideradas como parte do processo por indivíduos de culturas particularistas. Por último, é de extrema importância ter cuidado com as implicações no relacionamento pessoal das salvaguardas legais do negócio. Por outras palavras, é importante que o contrato legal e as cláusulas não ofendam o indivíduo particularista.

Sobre gerir e ser gerido, Trompenaars (1997, 2002) aconselha, ao gerir universalistas, que se deve ter um foco na consistência e nos procedimentos. Ser formais no modo como se procura a mudança no local do trabalho, ou seja, se for necessário criar alterações ao nível dos processos já estabelecidos, o gestor precisa fazê-lo formalmente de modo a que tudo e todos fiquem esclarecidos. O sistema é o mais importante, e o gestor deve ter isto em conta. Por isso, o sistema deve mudar os indivíduos e não o contrário. O modo de atuação do gestor deve ser de tratar todos de igual forma, e todos os casos do mesmo modo. Os particularistas, ao contrário de métodos mais formais, valorizam a criação de redes informais de comunicação. Além disso, o sistema não é tão importante como nos universalistas, e portanto, os indivíduos tendem a alterar alguns padrões da tarefa que desempenham. No que diz respeito à “justiça” no local de trabalho, estes consideram-na justa quando cada caso é julgado pelas suas necessidades especiais.

Em suma, pode-se verificar que as posições dos indivíduos da mesma cultura atravessam diferentes estágios tendo em conta o ponto de origem. Como se verificou, certos países, de acordo com a situação, alteram a sua perspetiva. No sentido de reconciliar e combater o “extremismo”, é importante que a abordagem universalista ajude a evitar o particularismo levado ao limite (corrupção por exemplo) e que a abordagem particularista ajude a combater os excessos do universalismo. Quando ambos funcionam em coexistência, os encontros intraculturais acontecem, e entram em sinergia muito mais eficazmente do que qualquer cultura sozinha (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000; A. Trompenaars & Hampden-Turner, 2002)(Hofstede, 1997).

### **3.2.3 Individualismo e Comunitarismo**

A segunda dimensão de Trompenaars diz respeito ao conflito, dilema que o indivíduo atravessa ao confrontar os seus interesses individuais com os interesses do grupo (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002). De forma sucinta, as sociedades individualistas são marcadas pela predominância dos interesses da pessoa sobre a comunidade. As pessoas valorizam, acima de tudo, a felicidade, bem-estar e um sentimento de realização individual. É esperado que as suas decisões se baseiem essencialmente nos seus interesses, e que estas decisões visem o indivíduo e a do seu núcleo familiar. A qualidade de vida destes está diretamente ligada a oportunidades para a liberdade e desenvolvimento do indivíduo (F. Trompenaars, 2000).

Nas sociedades comunitaristas predomina o interesse do grupo. A obrigação do indivíduo é com a sociedade, ou seja, as suas decisões e comportamentos devem, de algum modo, privilegiar e servir a comunidade e a sociedade. Ao decidir em prol da comunidade, o indivíduo tem como subjacente que ao cuidar dos outros e ao preocupar-se com estes, as suas necessidades serão naturalmente também tidas em conta pela comunidade, e, portanto, estará protegido. A felicidade dos indivíduos de sociedades comunitárias está diretamente dependente do grau em que cuida dos colegas, mesmo quando isto implica a perda de liberdades

individuais. As pessoas são valorizadas, não pelo seu valor e conquistas, mas pelo que dão à comunidade (F. Trompenaars, 2000).

Em suma, em culturas individualistas, a pessoa refere-se a ela própria como um indivíduo; em culturas comunitaristas, a pessoa refere-se a ela própria como parte de um grupo (Luthans et al., 2012).

À primeira vista pode não parecer, no entanto, estes dois tipos de cultura são mais complementares do que opostos. À semelhança da dimensão anterior, os dois valores podem fazer parte de um processo interativo e serem reconciliados com efetividade. Tal como um universalista, que percebe os seus limites através de situações circunstanciais e pontuais, também um individualista pode, em determinadas situações, optar pelo bem do grupo (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 2002).

Os resultados desta dimensão relativos aos 30 000 gestores questionados, são, no mínimo, interessantes. Quando questionados sobre como o indivíduo pode melhorar a sua qualidade de vida, foram deparados com duas respostas sobre as quais teriam de incidir a sua escolha. A primeira opção apresenta valores individualistas e a segunda comunitários.

- a) A primeira opção afirma que, para atingir mais qualidade de vida, o indivíduo precisa do máximo de liberdade que possa ter, conjugando esta com oportunidades de auto desenvolvimento;
- b) A segunda opção defende que a qualidade de vida atinge-se através da proteção e apoio ao próximo, mesmo que este seja ao custo da liberdade e desenvolvimento pessoal.

Perante esta questão, podemos verificar que a percentagem de indivíduos que respondeu a opção A foi superior nos cinco países que se seguem: Israel, como o país mais individualista, Roménia, Nigéria, Canada e Estados Unidos. Os países com mais percentagem de resposta B são Egipto, país mais comunitarista, Nepal, México, Índia e Japão. À semelhança da dimensão de Hofstede (2010) do individualismo, Portugal apresenta valores comunitaristas, ou seja, coletivistas. No entanto, os níveis de coletivismo de Portugal são superiores em Hofstede, quando comparados com Trompenaars. Portugal apresenta uma percentagem de 44% de indivíduos que respondem A, ou seja, menos de metade (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Para reforçar os dados, existiram outros dilemas, questões, que foram apresentadas de modo a validar, reforçar a dimensão. O segundo dilema apresentado aos indivíduos diz respeito ao tipo de trabalho que preferem. Um trabalho cujo crédito seja atribuído ao grupo e todos trabalhem em grupo ou um trabalho que credite o indivíduo e permite o trabalho individual? A percentagem mínima de indivíduos que escolheu a segunda opção foi 40% e corresponde ao Egipto. Outros países como Japão, México, Índia e França apresentam também valores próximos. Os países com percentagens superior na escolha da segunda opção e portanto com a opção mais individualista são, República Checa, Rússia, Hungria, Polónia e Bulgária. Portugal tem mais indivíduos a optar pela opção mais individualista nesta questão do que na anterior, sendo que os anteriores 44% passam agora a 59%. Apesar de, na generalidade, os países permanecerem com valores semelhantes ou próximos em relação à questão anterior, existem algumas exceções. Estas exceções, de acordo com Trompenaars (1997, 2002), existem devido à diferença na identificação do que ou quem é o grupo. Por exemplo, para determinadas culturas como a francesa, o grupo são os pais e a família, enquanto que para os japoneses o grupo diz respeito a organização onde desempenham funções.

A terceira questão tem a ver com um ponto muito importante, a generalização. Apesar de um país apresentar um valor mais individualista ou comunitarista, não podemos esquecer que as repostas dentro desse país são muito variados, e, portanto, dependendo do indivíduo e da situação, muitas sociedades/comunidades individualistas apresentam traços comunitaristas e vice-versa. Isto deve-se ao mesmo facto já enunciado, a definição e identificação do “grupo”. Esta questão é inserida no contexto da descoberta de um defeito nas instalações da empresa, que se deve a negligência por parte de um colega. De quem é a culpa?

- a) A pessoa que causa o defeito devido a sua negligência é a culpada;
- b) Porque este indivíduo pertence ao grupo, a culpa é do grupo.

A percentagem de indivíduos que atribui a culpa ao empregado negligente é superior em Cuba, Rússia, Hungria, Roménia e República Checa. Os indivíduos que atribuem mais a culpa ao grupo estão presentes na Indonésia, Venezuela, Nepal, Singapura e Itália. Um exemplo da flutuação da posição dos indivíduos de acordo com o “grupo” são, por exemplo, os Estados Unidos, Portugal, Canadá e Egipto. Portugal e Egipto, que apresentam nas duas primeiras perguntas uma índole mais comunitarista, sendo que o Egipto é mesmo o expoente máximo nas duas primeiras questões, ambos os países variam a sua resposta para uma posição mais individualista. Portugal descola mesmo para o top dez dos países com percentagem de respostas mais individualistas nesta questão. Estudos Unidos e Canadá fazem o percurso contrário, já que estão muito associados ao individualismo, mudando para uma posição mais coletivista nesta terceira questão.

Tendo em conta toda a caracterização e dados recolhidos por Trompenaars (2002), à semelhança da dimensão anterior, o autor faz uma série de sugestões para lidar e atuar junto dos diferentes indivíduos de diferentes culturas. O primeiro grupo de sugestões diz respeito a reconhecer as diferenças. Os individualistas usam mais frequentemente a primeira pessoa do singular, “Eu”. Nos negócios, não precisam de grande consultoria na hora de tomar decisões, e mesmo os representantes são dotados desse poder decisivo. Estes indivíduos procuram a obtenção dos seus objetivos através do esforço individual e da autorresponsabilização. Os indivíduos mais comunitaristas recorrem mais usualmente à forma da primeira pessoa do plural, “Nós”, ilustrando o valor que estes atribuem ao grupo. O poder de decisão dos representantes deste tipo de cultura aquando das negociações é reduzido, tendo habitualmente de conferir ou esperar o aval da organização. Os objetivos para estes indivíduos são para ser alcançados com o grupo e, portanto, a responsabilidade destes é dividida e assumida por todos.

O segundo grupo é sobre como o indivíduo se deve comportar em situações de negócios e negociações. Para fazer negócios com individualistas, é preciso estar preparado para propostas súbitas e, por isso, é imperial que o indivíduo tenha o poder e capacidade para tomar decisões rápidas na hora. O negociador está pronto para tomar decisões, logo, espera o mesmo de quem negocia com ele, vendo com “maus olhos” a necessidade de revisão por parte da outra organização. Na reunião, deve estar presente quem tem o poder de decidir. Muitas das vezes, para a criação de uma proposta, existiu já previamente muita discussão e negociação dentro da própria empresa, ou seja, grande parte do nível de dificuldade das negociações já existiu dentro de portas. O objetivo para os individualistas é fazer o negócio, e de preferência rápido, sendo que a pessoa por eles enviada foi selecionada pela organização e isso demonstra respeito e confiança, o que pressupõe que a

pessoa com quem estejam a negociar tenha o mesmo papel influenciador na sua organização. Do outro lado, os indivíduos individualistas ao negociar com pessoas mais comunitaristas precisam ter em atenção que a consulta junto da organização é recorrente e comum e portanto devem mostrar paciência neste procedimentos. Qualquer sim que seja dado pelo representante não é a palavra final, esta é apenas uma concordância, sendo que, como já se referiu, existe quase sempre a necessidade de consultar a organização. Enquanto que, no lado individualista, ser enviado pela organização sozinho e com capacidade decisória revela importância e estatuto, no lado comunitarista, o contrário acontece. O estatuto e importância advêm do facto de este indivíduo se fazer acompanhar por uma equipa de conselheiros e ajudantes. A grande diferença negocial jaz no objetivo; enquanto que, como já foi apresentado, individualistas procuram negócios rápidos, os comunitaristas procuram criar relações duradouras no tempo (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Ao gerir e ser gerido em culturas individualistas, é importante que ajustemos os objetivos individuais com os da organização, para que a busca destes seja eficiente para ambos os lados. Os melhores métodos de incentivo neste tipo de cultura serão, como sugere Trompenaars (1997, 2002), pagamentos por performance, avaliações individuais e MBO (presenteando os indivíduos com ações e percentagens da empresa). Ou seja, incentivos focados no indivíduo e no reconhecimento do valor deste. O gestor em culturas individualistas deve esforçar-se para diminuir o turnover, como em qualquer parte do mundo. No entanto, nestas culturas é esperado haver sempre mais turnover, não por insatisfação, mas pela necessidade do indivíduo de ter novos desafios e objetivos. Além disso, é importante a questão da iniciativa, tal como os representantes precisam ter poder para negociar, os funcionários precisam de liberdade para atuar. No lado comunitarista, o foco não é no alinhamento de objetivos mas na integração da personalidade do indivíduo com as autoridades dentro do grupo. O foco não deve ser os incentivos, mas sim a moral, espírito de equipa e o quão coesa esta é. A tendência neste tipo de cultura é para níveis de turnover baixos, no entanto, não deixa de requerer atenção do gestor em mercados mais competitivos. Na gestão de equipas deve-se evitar enaltecer o indivíduo, e qualquer elogio deve ser feito à equipa, caso contrário cria-se a imagem de favoritismo que cria muitos problemas no grupo.

Mais uma vez, Trompenaars (2000; 2002) reitera o facto de o importante não ser só identificar culturas individualistas ou mais comunitárias, mas sim perceber as especificadas do contacto destes indivíduos dentro da empresa, e agir para que estas funcionem em harmonia. O individualismo, no seu melhor, promove o indivíduo, mobiliza recursos, agiliza negócios, promove a liberdade e ainda explora e expande horizontes da sociedade. No entanto, no seu pior pode gerar avareza e ganância. Pode atuar contra os próprios consumidores ou mesmo os sindicatos que protegem os funcionários. Além disso, muitas vezes sociedades individualistas causam um consumo abusivo de recursos naturais escassos e indispensáveis ao ser humano. O comunitarismo, no seu melhor, promove a divisão dos problemas, espírito de grupo e equipa, melhor divisão dos recursos financeiros e melhores níveis de educação para todos. Levado ao exagero, impede a fuga do indivíduo de uma pobreza partilhada. A ética dos grupos pode muitas vezes criar pirâmides de sacrifício, em que muitos se sacrificam para a promoção de um líder. É comum as decisões nestas culturas serem obtidas através de consensos, evitando, muitas vezes, a discussão. No entanto, esta é essencial para que o desenvolvimento exista, evitando cair no conformismo. É importante, como já foi referido, que ambos existam, como duas forças



opostas mas também complementares, sendo perigosas sozinhas e isoladas, mas imprescindíveis ao desenvolvimento humano quando conjugadas.

Nas empresas, os valores comunitaristas devem atuar no sentido de evitar que a individualidade da pessoa atinja etnocentrismo e outros problemas relacionados com o ênfase no indivíduo. Os valores individualistas devem atuar sobre indivíduos comunitaristas evitando o conformismo e acelerando os processos de decisão e os negócios (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000).

### **3.2.4 Afetividade e Neutralidade**

Esta dimensão aborda, essencialmente, o modo como as culturas lidam com os sentimentos e as relações. Num dos polos estão as culturas afetivas, que se caracterizam por mostrar e valorizar as emoções. No outro polo encontram-se as culturas neutras, culturas que, tipicamente, não apresentam demonstrações públicas de emoção.

Numa cultura afetiva, as pessoas não se absterem de expressar emoções em público. A expressão de sentimentos ou ânimos não precisam de ser contidos, enquanto que em culturas neutras as pessoas são ensinadas, desde cedo, que emoções não devem ser exteriorizadas. Isto não significa que estas pessoas não têm sentimentos ou humores; significa, apenas, que não consideram a expressão destes importante ou correta. A ideia principal é que eles estão em controlo sobre estes sentimentos, sobre se querem ou devem expressá-los.

As culturas neutras não são frias ou insensíveis, apenas preferem não exteriorizar o que sentem, enquanto que indivíduos de culturas mais afetivas extrapolam os seus sentimentos e estados de espírito de vários modos. Sendo positivos, estes indivíduos costumam, por exemplo, rir, sorrir e gesticular imenso. Quando negativos, é comum serem extremamente expressivos, colocando, como se diz na gíria, “cara carrancuda” ou fazendo caretas. Os indivíduos de culturas neutras são muito menos expressivos, e um exemplo disto são as negociações entre estes dois tipos de cultura (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000; A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002; F. Trompenaars, 2000).

A título de exemplo, quando um representante espanhol está em negociação com um indivíduo japonês, existem dois grandes tipos de postura presente. O representante espanhol irá, teoricamente, ser mais expressivo, ou seja, vai expressar e demonstrar quando as propostas lhe agradam ou não, e facilmente o representante japonês identificará estes estados de espírito. Por outro lado, o representante japonês vai ser mais difícil de decifrar, e quer esteja agradado ou não com as propostas, ele não o vai demonstrar.

Para testar aplicação e distribuição das emoções nos diversos países, Trompenaars lançou o dilema desta dimensão. A questão propunha saber o seguinte: se o indivíduo estivesse triste ou chateado com algo no trabalho, mostraria estes sentimentos abertamente ou procuraria omiti-los? Os países cuja percentagem de respondentes que não mostraria emoções é superior são a Etiópia, Japão, Polónia, Nova Zelândia e Hong Kong. Os países cuja percentagem é inferior são o Kuwait, Egito, Omã, Espanha e Cuba. Portugal apresenta-se com 47% de respondentes que omitiriam os sentimentos, e apesar de esta percentagem ser inferior a 50%, Portugal situa-se na metade mais neutra dos países em análise.

Uma análise interessante dos valores a ser feita diz respeito à questão geográfica. Mesmo nas dimensões sem qualquer ligação ou correlação direta às dimensões, existe geralmente alguma proximidade entre os países mais próximos. No entanto, nesta dimensão vemos valores muito distintos, quer na Europa (Áustria e Espanha) quer, por exemplo, na Ásia (Japão e Hong Kong).

Os níveis de afetividade, como já foi referido, variam muito de país para país. O modo como estes são interpretados podem ser perigosos para os negócios. Usando um exemplo de Trompenaars (1997, 2002), um indivíduo francês no trânsito, gesticulando imenso e praguejando, poderá parecer que está no limite de partir para uma situação violenta. No entanto, o contrário é o mais provável, o facto de o indivíduo recorrer a gesticulação e linguagem abusiva poderá ser uma forma de evitar situações violentas, extrapolando o seu descontentamento através de gestos e palavras e não de ações violentas (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002). Traduzindo isto para os negócios, significa que é necessário, ao contactar com indivíduos de culturas diferentes, identificar e perceber as conotações associados ao seu comportamento. A gesticulação não significa perda de controlo ou exaltação, apenas uma forma cultura de se expressar. Uma cara sisuda ou carrancuda não significa, necessariamente, descontentamento, mas sim apenas o modo de uma cultura estar perante as situações do quotidiano.

Ainda no tema dos negócios, Trompenaars (2002) identifica três grandes posições, visíveis no quadro que se segue, no que diz respeito a exibição de emoções e racionalidade. A primeira hipótese é exibir emoção, separando, no entanto, as decisões desta, ou seja, mesmo exibindo o estado de espírito, as decisões são baseados com total base racional. Um exemplo desta posição são as empresas dos Estados Unidos. A segunda posição, mais comum em países como Itália e França, tende a exibir emoções e a não separar estas da decisão. Isto não quer dizer que as decisões não seja racionais e objetivas, no entanto, a carga emocional da situação vai também ter impacto. Por último, países como Holanda e Suécia não tendem a exibir emoções nem a deixar a integração destas nas decisões que tomam.

	Hipótese 1	Hipótese 2	Hipótese 3
Exibe Emoção	X	X	
Separa da Racionalidade	X		X
Exemplos	Estados Unidos	Espanha e Itália	Holanda e Suécia

**Tabela 1- Emoções e racionalidade nos negócios**

Elaboração própria

É importante voltar a reafirmar que as culturas não são neutras ou afetivas, mas sim conjuntos de indivíduos que apresentam uma tendência para um ou outro tipo, sendo que podem comportar-se de diferentes modos em diferentes situações. Um indivíduo poderá, por exemplo, ser neutro no trabalho, mas em situações

casuais ou em família ser altamente expressivo. Nem todos os Etíopes são neutros em todas as situações, tal como nem todos os egípcios são afetivos em todas as situações.

As sugestões de Trompenaars (2002) para esta dimensão seguem o modelo das anteriores. Para identificar as diferenças entre culturas no que diz respeito à expressão de emoções deve-se: reconhecer que uma pessoa neutra não revela o que pensa ou sente, e isto poderá acidentalmente levar a tensão na face e na postura, o que não revela, automaticamente, descontentamento; perceber que surtos de expressividade, geralmente negativa, irão surgir, uma vez que estes indivíduos tendem a controlar e guardar emoções durante bastante tempo. Além disso, estes indivíduos admiram e valorizam posturas de calma e autocontrolo. Para estas culturas, demasiada gesticulação, contacto físico e expressões faciais fortes chegam a ser consideradas tabo. É, também, possível identificar que indivíduos neutros apresentam um tom monocórdico. Isto acontece porque procuram não revelar emoções no seu discurso. No lado oposto, podemos identificar os indivíduos de culturas afetivas por revelarem, publicamente, os seus pensamentos e sentimentos, seja de forma verbal ou não. As situações tensas são evitadas ou minimizadas através da transparência e expressividade do indivíduo. Para estes indivíduos não existe a necessidade de controlar as emoções e portanto deixam-nas fluir facilmente, e muitas vezes até efusivamente. Pessoas afetivas, ao contrário das neutras, valorizam expressões quentes, vitais e animadas. Por este motivo, é comum haver muito contacto físico, gestos e expressões faciais muito intensas. Ao contrário do que foi visto em indivíduos neutros, os indivíduos afetivos declamam as frases fluentemente e dramaticamente, para que toda a frase tenha toda a carga emocional que a pessoa deseja transmitir.

Para realizar negócios com indivíduos de culturas neutras, pessoas afetivas devem pedir pausas nas negociações. Devido à impaciência e à ausência de emoções por parte dos indivíduos neutros, as reuniões e negociações podem tornar-se exaustivas. Por isso, é importante que peçam pausas para que possam recompor-se e recuperar o “fôlego”. Devido ao ritmo acelerado das reuniões, é essencial que o indivíduo vá preparado, de preferência com tudo anotado para que possa acompanhar o ritmo dos indivíduos neutros. A preparação não é só fazer o “trabalho de casa” sobre a outra parte, mas também estar mentalmente preparado para lidar com a falta de expressão, e ter sempre em mente que a ausência de emoções não revela desinteresse. Outro ponto importante é que os negócios não são assuntos pessoais, ou seja, todo o processo é focado no objetivo ou propostas em discussão, e não nas pessoas que negociam. Para os indivíduos neutrais em negociação com afetivos, as pausas são também importantes mas por razões diferentes. Para estes indivíduos, é importante não atribuir muito peso às reações e expressões do afetivo, usando as pausas para refletir e fazer novas avaliações das situações. No entanto, não atribuir peso às reações não significa ignorar, quando pessoas de índole afetiva expressam, por exemplo, boa vontade existe a necessidade de responder, pelo menos, cordialmente. Uma questão importante, relacionada com a veemência e entusiasmo com que se expressam os representantes afetivos, é não entender esta explosividade emocional como respostas. Expressar é comum para estes indivíduos e, portanto, o facto de o fazerem não indica que o representante concorda ou não com as propostas. Ao contrário do que foi visto antes, o objetivo não é o único fator a ter em conta nas negociações. Para os indivíduos afetivos, grande parte da negociação é feita com uma pessoa, e portanto esta pessoa tem uma influência muito grande no resultado final das negociações.

Gerir e ser gerido envolve muitas emoções e interação entre indivíduos, naturalmente, diferentes. Para uma gestão mais eficaz de indivíduos neutrais, Trompenaars (2002) sugere que sejam evitados comportamentos carinhos, expressivos ou demasiado entusiastas, pois são interpretados como pouca capacidade de controlo. Outra sugestão é que o indivíduo se prepare antes porque isso fará com que consiga manter-se mais focado nos tópicos em discussão, algo extremamente valorizado pelas pessoas mais neutras. Um modo de interagir e ler estes indivíduos é procurar as pequenas pistas e amplificar o seu significado. Visto que as expressões são raras, o gestor precisa aproveitar todos os pormenores que o gerido apresenta e vice-versa. Gerir pessoas mais afetivas é necessariamente diferente. Para uma melhor relação o gestor deve evitar relações frias e ambíguas, sendo que indivíduos afetivos consideram este tipo de interação como exclusão. Por trás de uma posição forte sobre determinado assunto, existe um investimento pessoal de determinado indivíduo. Se o gestor for capaz de perceber e entender estes investimentos, vai estar mais habilitado a perceber os colaboradores. Por último, é imperial que o gestor seja capaz de tolerar grandes expressões emocionais, sem se sentir intimidado ou amplificar o seu significado.

As duas perspetivas sobre as emoções e como as expressar (ou não) são ambas válidas e coexistem no quotidiano. Naturalmente que indivíduos excessivamente neutrais ou afetivos terão problemas em negociar uns com os outros. Para o neutro, um indivíduo afetivo está fora de controlo e é inconsistente. Para o afetivo, o indivíduo neutro é frio e sem coração. Nestas situações, como já se verificou, o principal é identificar e reconhecer as diferenças para depois atuar sem julgamentos que derivem destas diferenças. A reconciliação e interação dos dois polos é a situação mais saudável, como em qualquer outra dimensão. A expressão de emoções sem um travão “neutro” pode estar na zona limítrofe da atividade neurótica. Uma atuação neutra pode levar à morte da pessoa pelo acumular de emoções não expressadas (por exemplo, um ataque de coração) (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Em suma, atingimos a mesma conclusão que nas restantes: é preciso que haja adaptação de uns indivíduos aos outros, é preciso que o neutro ajude a controlar o afetivo, e que o afetivo seja capaz de libertar um pouco mais o neutro. É preciso que haja entendimento e cooperação para que os negócios fluam e as parcerias resultem. É preciso gerir, sabendo que a pessoa é muito, ou pouco ou mesmo nada emotiva. É preciso, acima de tudo, estar preparado e motivado para enfrentar os desafios que as relações interculturais nos apresentam.

### **3.2.5 Culturas Específicas e Difusas**

A dimensão onde Trompenaars identificou dois tipos de cultura, específicas e difusas, está diretamente relacionada com o modo de relação com os outros (1997, 2002). Pode-se olhar para esta dimensão e, de imediato, perceber que o foco está no modo como se observam as partes e o total. É o total a soma das partes, ou existe algo mais que influencia as partes para se formar o total? Neste sentido, identifica-se, claramente, que as culturas específicas veem o total como soma das partes, enquanto que culturas difusas focam-se mais na relação das partes que origina o total (F. Trompenaars, 2000). De forma simples, esta dimensão diz respeito à forma como as pessoas interagem com os indivíduos: ou especificamente em determinadas áreas do

quotidiano e da personalidade do indivíduo, ou difusamente em múltiplas áreas do quotidiano e em vários níveis da personalidade da pessoa.

Abordando agora cada um dos polos mais especificamente, pode-se afirmar que uma cultura específica é aquela cujos indivíduos têm um espaço público abrangente, que partilham e permitem a entrada a outras pessoas. Adjacente a este espaço público, existe um espaço privado, cujo entrada é limitada apenas a amigos e pessoas muito próximas (Luthans et al., 2012).

Estas culturas focam-se no específico, analisam as partes isoladas, e no fim somam-nas. Por esta razão, as vidas dos indivíduos destas culturas estão, geralmente, compartimentalizadas em pequenas partes. Como já foi referido, o primeiro espaço onde o novo indivíduo se pode inserir é no espaço público, uma vez que pessoas de culturas específicas partilham este espaço abertamente. O último é o espaço privado e apenas disponível para pessoas próximas e de confiança. Um indivíduo recém chegado terá de entrar nestes espaços um de cada vez, chegando, se necessário, ao nível mais próximo da pessoa. Estas culturas, devido a esta compartimentalização, focam-se muito em factos reais, padrões, medições e contratos. Isto reflete-se nos negócios, cuja negociação pode ser realizada sem qualquer tipo de relação pessoal (F. Trompenaars, 2000).

Em sociedades orientadas para a especificidade, os gestores separam as relações com os subordinados das tarefas a desempenhar. A autoridade de um gestor, devido a estar separada das restantes situações, nunca transborda do local de trabalho para o contexto casual. Um exemplo dado por Trompenaars (2002) é o de um gestor cuja autoridade não o acompanha para locais como um clube de golfe ou um bar. Em suma, culturas específicas são culturas que separam os momentos de interação, o que um indivíduo representa no momento A não se transfere necessária e automaticamente para aquilo que ele representa no momento B (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Em culturas difusas, os espaços sociais e de interação, como indica o nome, difundem-se, ou seja, penetram-se uns nos outros, não existindo limites definidos de onde o espaço público termina e o pessoal começa. Neste tipo de cultura, o espaço público não é partilhado, é “guardado” cuidadosamente pelos indivíduos. Isto acontece porque, devido à ausência de barreiras entre os espaços, entrar no espaço público é uma ponte, uma travessia para o espaço privado. Novos indivíduos serão dificilmente aceites, seja no espaço público ou no privado. No entanto, ao entrar nestes espaços, são admitidos na totalidade de todos os espaços sociais da pessoa. Um amigo é um amigo em qualquer situação, seja no trabalho, no clube de golfe ou em casa (Luthans et al., 2012; A. Trompenaars & Hampden-Turner, 2002; F. Trompenaars, 2000).

Pessoas de culturas difusas tendem a olhar para o todo, para o conjunto de interações e relações das partes, e não para as partes isoladas. Em oposição com o exemplo anterior, um gestor neste tipo de culturas é capaz de transportar a sua autoridade e estatuto para situações extra laborais. A opinião do indivíduo reconhecido como “superior” será sempre mais valorizada, quer se esteja a falar de trabalho, de gastronomia, desporto ou política. Nos negócios, à semelhança de outras dimensões, as culturas difusas distinguem-se das específicas porque precisam de estabelecer relações com a outra parte que que as negociações ocorram da melhor maneira (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Pode-se ilustrar estas duas dimensões do seguinte modo: numa cultura mais específica, como é o caso dos Estados Unidos, “*a title is a specific label for a specific job in a specific place*” (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 2002). No caso de uma cultura difusa o título da tarefa, provavelmente, estende-se à maioria das situações em que se encontra. Isto é altamente visível nas formas de tratamento, em cultura mais específicas como o Reino Unido e Estados Unidos o uso da profissão como forma de tratamento limita-se ao local de trabalho. O “Engenheiro John” não é engenheiro fora do local onde atua. Em outras culturas, como, por exemplo, Portugal, é possível ver que estas formas de tratamento transcendem o trabalho, o “Engenheiro Pedro” ou “Doutor João” serão doutores e engenheiros em qualquer situação em que se encontrem, dentro ou fora do trabalho.

Um ponto que, na opinião do autor, favorece imenso o trabalho de Trompenaars (1997, 2002) é o facto de os seus dados não serem induzidos de perguntas sobre o trabalho e a tarefa que depois se correlacionam com valores externos ao trabalho, como faz múltiplas vezes Hofstede (2010). Um exemplo claro disto é a obtenção de dados para esta dimensão. A lógica por trás desta situação em específico reside no seguinte: se numa coletividade específica o estatuto e autoridade do gestor não transpõe para a vida pessoal, numa difusa sim, questiona-se sobre uma situação hipotética em que esta situação ocorra. A questão colocada é, então, a seguinte: se um patrão ou gestor pedir ao colaborador que este lhe pinte a casa, a resposta do colaborador será:

- a) Não tenho de pintar a casa se não quiser, uma vez que o indivíduo é apenas meu superior no local de trabalho.
- b) Apesar de não querer, o indivíduo é meu superior em qualquer situação e, portanto, vou ter de ajudar.

As respostas permitiram a Trompenaars (1997, 2002) verificar que indivíduos cuja resposta seja A apresentam características mais específicas, enquanto que indivíduos que escolham B apresentam tendências mais difusas. No seguimento, verifica-se que os países com mais indivíduos cuja resposta foi específica são a Suécia, Holanda, Suíça, Bulgária e a República Checa, com percentagens acima dos 85% (indivíduos que diriam não). Os países cujos indivíduos apresentam características mais difusas são a China, Nepal, Burkina Faso, Nigéria e Kuwait. Estes países apresentam uma percentagem máxima de indivíduos que não ajudaram o gestor/patrão de 52%. A percentagem mais baixa encontra-se na China, em que 32% dos indivíduos recusar-se-iam a pintar a casa do patrão. Outros países merecem, no entanto, ser mencionados, como é o caso, nas culturas difusas, da Venezuela e da Coreia do Sul, com 52% e 63%, respetivamente. Nas culturas específicas vale a pena mencionar os Estados Unidos, a França e o Reino Unido, com 82%, 88% e 89%, respetivamente. O caso português apresenta uma percentagem de 74% (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002). Apesar de ser uma percentagem orientada para o lado específico, verifica-se que a cultura portuguesa tem, ao mesmo tempo, características difusas. Um bom exemplo disto, como já foi visto anteriormente, é a questão das formas de tratamento. Esta situação é uma prova de que as culturas são muito complexas e, portanto, variam muito entre si, e mesmo dentro de si próprias. É por este motivo que a investigação de Trompenaars (2002) é tão relevante na área da gestão, sendo que oferece uma visão mais flexível e reconciliadora das diferenças com o objetivo específico de melhorar a fluidez de negócios.

Outra questão utilizada para medir o quão difusa pode ser uma cultura diz respeito à participação da organização na vida pessoal do indivíduo. Culturas mais difusas vão identificar a atuação destas como imperial para um melhor desenvolvimento da vida pessoal do indivíduo, enquanto que culturas mais específicas consideram que a organização não deve entrar no seu espaço pessoal. A pergunta apresenta o seguinte: é a empresa responsável pela habitação do colaborador? Foram fornecidas duas respostas sobre as quais os indivíduos teriam de refletir e depois selecionar apenas uma delas. As opções fornecidas eram:

- a) Algumas pessoas pensam que a empresa é responsável pela habitação dos empregados. Por isso, a empresa precisa prestar assistência na procura de habitação.
- b) Outras pessoas pensam que o responsável pela habitação é única e exclusivamente o indivíduo. A ajuda da empresa poderá, eventualmente, ser produtiva e facilitadora, mas não é necessária.

As percentagens, a seguir apresentadas, dizem respeito ao número de indivíduos que considera que as empresas não têm essa responsabilidade. Os países cujas percentagens de indivíduos foram mais altas são a Suécia, os Estados Unidos, a Dinamarca, a Suíça e a Holanda. Os países em que se verifica que existe a perceção da responsabilidade da empresa neste assunto são a Sérvia, a Hungria, a China, a Rússia e a República Checa. Existem alguns conjuntos de países que se tornam interessantes do ponto de vista analítico. Países do norte europeu apresentam percentagens que revelam tendências mais específicas, verificando-se a mesma tendência em países anglo saxónicos. Por outro lado, países da zona asiática parecem pender mais para valores mais difusos. Outro grupo de países que apresenta tendências difusas são os que estiveram sobre a influência de regimes comunistas (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Tendo em conta os resultados acima observados, e os anos de experiência na área, Trompenaars (1997, 2002) faz algumas sugestões para uma melhor reconciliação e interação com os demais indivíduos dos dois tipos de culturas. O primeiro conjunto de sugestões debruça-se sobre como identificar e reconhecer as diferenças entre indivíduos com tendências para cada um dos tipos de cultura desta dimensão. Indivíduos específicos tendem a ser mais diretos e objetivos no tema em discussão. Além disso, o seu discurso é final, preciso, transparente e, muitas vezes, visto como grosseiro. Acima da pessoa com quem estão a interagir estão sempre os princípios e a consciência moral. Pessoas tendencialmente mais difusas são mais indiretas e menos objetivas quando se tentam expressar. Para uma cultura mais específica isto pode ser efetivamente negativo. No Reino Unido usa-se a expressão: “*stop beating around the bush*” para indicar à outra pessoa que procuram uma interação com mais propósito e objetividade. Em contraste com a precisão e transparência dos indivíduos específicos, está o modo evasivo, diplomático, ambíguo e opaco dos indivíduos difusos. As situações de moralidade e a consciência moral dependem muito da pessoa e do contexto em que estão inseridos, e não tanto dos princípios e leis pré-estabelecidas. Estas são as diferenças que um gestor ou representante deve estar preparado para identificar no contacto em contexto de negócios, no que diz respeito à especificidade e difusidade das culturas.

O grande objetivo de Trompenaars (1997, 2002) são as organizações e os negócios. Para negociar e interagir com outras organizações derivadas de culturas diferentes, no que diz respeito a esta dimensão, o autor sugere para indivíduos a negociar com culturas específicas: estudar os números e objetivos da empresa para

que o indivíduo difuso possa ser capaz de abordar direta e objetivamente os pontos que realmente interessam à pessoa específica. Ser rápido e eficiente é, também, altamente valorizado pelos indivíduos específicos, portanto quem negociar com eles, se for capaz de o ser, terá uma posição vantajosa em relação a outros representantes. Para um indivíduo difuso, estruturar a reunião com pausas e intervalos pode ajudar a que este se mantenha mais objetivo e direto nas suas intervenções, fazendo com que a reunião/ negociação seja mais fluída. De tremenda importância são os títulos ou conhecimentos dos indivíduos; no entanto, apenas se forem relevantes para o tema em discussão, caso contrário, ao serem enunciados, serão vistos como exibicionismo.

Os indivíduos específicos que esperam ter sucesso em negociações com pessoas de culturas difusas precisam prepara-se para as reuniões. Esta preparação não tem a ver com o negócio em si, mas com a história, a visão passada e futura da empresa com quem desejam fazer negócios. São pormenores altamente importantes para estas organizações e os seus representantes e, por isso, não devem ser descuradas. Além disso, do mesmo modo que indivíduos difusos precisam ser mais objetivos, os indivíduos específicos precisam ser pacientes e perceber que existem vários caminhos para a mesma solução. O título, idade, ligações e reputação são de extrema importância para os indivíduos de contextos difusos, independentemente do tópico em discussão, sendo vital que estes sejam respeitados e valorizados.

Sobre gerir e ser gerido, o autor considera que indivíduos de orientação mais específica precisam de ter definidos objetivos e metas a cumprir com as devidas recompensas, para que possam ser mais eficientes e motivados. Os indivíduos específicos não misturam objetivos e planos da vida pessoal com o trabalho ou tarefa que desempenham. Por este motivo, em culturas específicas, conflitos de interesse não são bem vistos dentro do local de trabalho. As instruções dadas a estes indivíduos precisam ser claras, precisas e detalhadas para que os colaboradores acordem ou discordem justificadamente. A última sugestão é que sejam feitos relatórios e que estes iniciem sempre por um sumário executivo, para que rapidamente, através deste, os colaboradores e interessados possam adquirir a informação vital sem ler o documento na íntegra (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Para indivíduos de culturas difusas, a gestão não são só metas e prazos, mas também uma abordagem de que o importante é melhorar e incrementar o processo. Para este indivíduo, se o foco for o melhoramento dos processos e das pessoas, eventualmente a qualidade da organização aumenta. Ao contrário de indivíduos específicos, a vida profissional e pessoal existem em conjunto e atuam ao mesmo tempo sobre os indivíduos, ambos os aspetos da vida do indivíduo se interpenetram. Na resolução de problemas ou atuação junto de um colaborador, é imperial que o gestor seja capaz de observar o quadro todo. Com isto, quer-se dizer que o gestor precisa ser capaz de olhar além do problema e daquela situação específica e perceber todo o enquadramento do indivíduo para chegar àquela situação. Enquanto que indivíduos específicos procuram clareza nas instruções, indivíduos difusos lidam melhor com instruções vagas e ambíguas, sobre as quais podem exercer julgamentos e interpretações pessoais. À semelhança dos específicos, requerem também um sumário do que os relatórios dizem. No entanto, a grande diferença é que este sumário deve ser conclusivo, ou seja, estar no fim do documento e não necessariamente no início.



Mais uma vez, Trompenaars (2002) realça o quão importante é a reconciliação entre os vários tipos de cultura. É importante que ambos existam para que, juntos, realcem o que de bom têm, e atenuem os problemas e desafios que encontram. Neste caso específico, o extremo dos indivíduos específicos pode conduzir à rutura, enquanto que o exagero de indivíduos difusos poderá conduzir à falta de perspetiva. Se ambos nos seus extremos colidirem, a paralisia dos processos de interação e negociação são inevitáveis. A conjugação de ambos é a forma mais eficaz de conduzir negócios. É necessário reconhecer a privacidade de quem interpela connosco, mas a separação completa da vida privada leva à alienação e superficialidade, à ideia de que negócios são só negócios. No entanto, os negócios são mais que isso, são também relações e contactos que se esperam que durem no tempo. Por estas razões, é preciso ser específico e difuso, é preciso ser um meio-termo e agir de acordo com o que a situação exige. Não se pode apenas esperar que o outro representante saia de zona de conforto dele para vir em direção à nossa. É necessário um deslocamento mútuo que conduza negócios a bom porto.

De uma forma simplificada pode-se dizer que indivíduos de culturas específicas são, no seu melhor, bons analistas de problemas, defensores da liberdade individual e dos direitos humanos, e fiéis a qualquer palavra ou compromisso expressos inicialmente. São, ainda, indivíduos muito afetos ao realismo e da investigação no campo. No seu pior, estes indivíduos podem ficar paralisados pela análise demasiado extensiva, e focar demasiado na performance dos indivíduos, descorando fatores importantes que têm influência no seu desempenho. Os elevados níveis de despedimento e a perseguição de quem erra ou é responsável são também problemas da especificidade levada ao extremo.

Os indivíduos difusos, no seu melhor, são reconhecidos por promoverem a qualidade de todo o processo como um resultado da interação conjunta de todos os envolvidos, e não apenas de X ou Y. Além disso, as interações complexas podem ser vistas como enriquecedoras e promovem o contacto produtivo dos colaboradores. Ver o trabalho como um processo complexo é, também, uma característica positiva destes indivíduos, visto que se preocupam com todas as partes do processo e não apenas com os resultados finais. O exagero da difusidade pode, no entanto, conduzir a demasiado contexto e falta de objetividade na análise de problemas, a uma ligação não produtiva do indivíduo às organizações, impedindo-o de crescer e de se desenvolver como pessoa. Esta ligação às organizações pode, por vezes, também conduzir a problemas relacionados com a falta de autonomia. Um exemplo disto é o status atribuído ao gestores e chefes, que pode levar à ideia de que apenas alguém com determinado status pode resolver um problema passível de ser resolvido por qualquer indivíduo.

### **3.2.6 Culturas de Resultados e Atribuição**

Culturas de resultados e atribuição distinguem-se no modo como os indivíduos são reconhecidos, ou como alcançam esse reconhecimento. Em qualquer sociedade, um conjunto de indivíduos destaca-se pelas mais variadas razões, e são, por isso, alvo de muita atenção pelas restantes pessoas. As culturas, no que diz respeito à dimensão, são diferentes no modo como esta atenção e este estatuto é obtido. No caso de culturas de resultados, tal como o nome indica, quem obtém estatuto e reconhecimento são indivíduos que se destacaram

pelos grandes feitos que realizaram ao longo da sua vida. Já em culturas de atribuição, este estatuto é-lhes atribuído por vários motivos, como, por exemplo, idade, estrato ou grupo social a que pertencem, sexo, educação entre outros (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

De forma sucinta, pode-se afirmar que as culturas de resultados são reflexos do que os indivíduos realizam e alcançam, através da procura incessante de provar que se consegue. Culturas de atribuição são o reflexo do que o indivíduo representa e como se relaciona com a sua posição junto das pessoas, comunidades, grupos ou organizações que o reconhecem (F. Trompenaars, 2000).

Em culturas de resultados, o estatuto é atribuído, por exemplo, ao melhor vendedor da empresa ou a um médico que tenha conseguido curar o cancro. No lado oposto, o indivíduo com 40 anos de trabalho na organização vai ser mais reconhecido que um jovem, independentemente das conquistas deste (Luthans et al., 2012).

Existem, no entanto, critérios que podem coincidir nas duas culturas. O caso de um gestor com 40 anos de organização e experiência na área, provavelmente vai coincidir com uma carreira de sucesso pela qual merece ser reconhecido. Segundo Trompenaars (1997, 2002), pode-se, então, afirmar que alguns critérios de atribuição podem, por vezes, prever o sucesso do indivíduo.

Estando esclarecido o que significam cada uma das tipologias desta dimensão, analisar-se-ão os dados recolhidos relativamente às culturas de resultados e atribuição. Foram dadas aos inquiridos para esta questão duas afirmações, sobre as quais estes deveriam aplicar uma numeração de 1 até 5. O número 1 significaria que concordavam muito com a afirmação em questão, e o número 5 que discordavam muito. As duas frases são as seguintes:

- a) O mais importante é pensar e agir do modo como achamos que realmente somos, mesmo que isso não realize determinadas tarefas.
- b) O respeito atribuído a uma pessoa é dependente do passado dessa família.

Sobre a questão A, os países cuja percentagem de indivíduos mais estava em desacordo são a Noruega, os Estados Unidos, a Austrália, o Canadá e a Irlanda. Sendo que estes países discordam que as pessoas devem ser elas próprias, mesmo não realizando tarefas, e também que o autor associa esta característica a culturas de resultados, pode-se afirmar que este conjunto de países apresentam as respostas que melhor espelham a cultura de resultados. Do ponto oposto da tabela, o Egipto, o Nepal, o Uruguai, a Argentina e a República Checa são os países que se destacam por concordar com afirmação e, portanto, são considerados países de culturas de atribuição.

A questão B apresenta algumas curiosidades no que diz respeito à volatilidade dos critérios dos países. A flutuação dos países nas tabelas com alteração dos dilemas revela como estas são complexas. De acordo com o critérios de resultados ou atribuição, a posição dos países no espetro desta dimensão muda. Os países cujos indivíduos mais concordam com a afirmação relativa ao respeito correlacionado com o contexto familiar do indivíduo são: Kuwait, Arábia Saudita, Áustria, Omã e Tailândia. Estes países, ao considerarem que o passado contextual da família do indivíduo importa, apresentam características de culturas de atribuição. Os países que

menos concordam são a Noruega, Irlanda, Dinamarca, Finlândia e Nova Zelândia. Estes países são, então, os que pendem mais para uma abordagem de resultados no que diz respeito a esta dimensão.

Em comparação, facilmente se observa na tabela de Trompenaars (2002) que os valores máximos e mínimos da segunda questão são muito superiores. Na questão A, o mínimo de percentagem de indivíduos que discordavam era 4% e o máximo 77%. Na questão B, o mínimo foi 50% e o máximo 94%. Observa-se, inicialmente, que mesmo mantendo posições, o número de indivíduos que discordava, na generalidade da dimensão, foi aumentando de uma pergunta para outra. Um exemplo claro de oscilação é a República Checa, que apresenta 13% na questão A e 87% na questão B. Esta oscilação deve-se, presume o autor, aos aspetos da atribuição que variam de país para país. Em determinado país, a idade poderá ter mais peso, enquanto que noutro poderá ser o contexto familiar.

Existe uma ideia generalizada de que países com culturas de resultados são mais tendenciosos a ter sucesso económico e a ter maiores níveis de crescimento. No entanto, segundo Trompenaars (2002), isto não se verifica porque países como Hong Kong, Japão e Coreia Do Sul (culturas de atribuição) apresentavam, à data, crescimento igual ou superior a países de culturas de resultados. O que o autor sugere que acontece é que características de culturas de resultados e atribuição funcionam em conjunto para gerar crescimento económico.

Como se realizou nas outras dimensões, existe um conjunto de sugestões realizadas por Trompenaars(1997, 2002), no intuito de perceber melhor como funcionam, na prática, estas duas tipologias e como se deve atuar e interagir com os indivíduos de cada uma. O primeiro grupo ensina sobre como identificar as diferenças. Em culturas de resultados, deve-se manter o uso de títulos limitado e utilizá-los apenas quando relevantes para a tarefa. O respeito para com o superior deve-se à sua eficiência e performance no cargo, ou seja, o respeito é canalizado para as capacidades do indivíduo, e não para o cargo por si só. Os indivíduos em cargos de gestão variam em idade e género, sendo que apresentam provas de proficiência em várias tarefas e cargos.

Do lado oposto, verifica-se que o uso extensivo de títulos é norma e deve ser utilizado por quem interage com indivíduos de culturas de atribuição, especialmente em situações em que o título clarifica relativamente à posição de alguém na organização. O respeito com os superiores é inabalável pelo simples facto de a pessoa ser superior ao colaborador, o que lhe confere a autoridade necessária. Além disso, o respeito pelo superior é uma forma de demonstrar o quão empenhados os colaboradores estão com a organização. Os gestores de estatuto mais alto são, por norma ou em maioria, do sexo masculino, de meia idade e qualificados pelo contexto de onde são originários.

Para organizações de culturas que pretendam operar negócios com organizações com orientação para os resultados precisam, em primeiro lugar, de uma equipa com as devidas informações e dados, além de conselheiros técnicos e pessoas com “*know-how*” capazes de orientar a equipa e convencer a outra empresa de que o projeto em conjunto, apesar das diferenças, terá tudo para ser bem sucedido. É preciso ter em conta que o estatuto do indivíduo não reflete a sua preparação ou capacidade para a tarefa, já que a outra organização vai enviar um representante capaz e bem preparado independentemente do estatuto dele. Por este motivo, a empresa de cultura de atribuição precisa ver além do cargo do representante e valorizar e respeitar a informação

e capacidade deste. Em caso de necessidade de usar título, os indivíduos devem utilizar aquele que reflete a sua capacidade específica que o distingue para aquela função na negociação; outro além deste, será minimizado e desvalorizado. Devido às características das culturas de resultados, é imperial que os indivíduos não subestimam a necessidade destas culturas de fazer mais e melhor que o esperado.

Para organizações de cultura dos resultados realizarem negócios com empresas oriundas de culturas tendencialmente de atribuição, é necessário que a equipa que os representa seja composta por gestores de altas posições, com cargos e títulos importantes. Se assim for, vão causar boa impressão; caso contrário, poderá, em algumas culturas, ser visto como uma falta de respeito. No lado oposto ao que os indivíduos de culturas de atribuição devem fazer, as pessoas que com elas pretendam fazer negócios, precisam respeitar o estatuto e influência destes. Mesmo que percebam que o conhecimento e informação destes é baixa, não o podem demonstrar. O título a ser utilizado neste caso não deve refletir a capacidade, mas a posição de importância que ocupa na organização. Por último, apesar de os estatutos serem atribuídos a estes indivíduos por outros motivos que não os resultados, os indivíduos não devem subestimar a vontade destes em provar que merecem esses estatutos (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Quando o assunto é gerir pessoas, em culturas de resultados, o respeito atribuído aos gestores é baseado nos seus conhecimentos e capacidades. Para motivar os colaboradores, as técnicas mais usadas são as recompensas por performance e premiação com ações/percentagens das empresas.

Em culturas de atribuição, a posição na hierarquia do gestor é a principal fonte de autoridade e reconhecimento. As técnicas mencionadas anteriormente não têm um impacto tão motivador nestas culturas, em detrimento de recompensas atribuídas diretamente pelo gestor. As decisões tomadas pelos indivíduos só são desafiadas por outras indivíduos de hierarquia superior (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

A conciliação é, mais uma vez, a palavra chave, e mais uma vez verifica-se que existe espaço para conciliação que seja eficiente e produtiva, e que os exageros levam a situações prejudiciais para as sociedades. No seu melhor, culturas de resultados caracterizam-se pela excelência. Além disso, promovem a perseverança na procura de resultados e prémios e incentivam ao crescimento económico e social do indivíduo através do mérito. No entanto, quando estas características são exageradas, pode dar-se início a uma espiral de problemas sociais. A existência de vencedores exige, automaticamente, a existência de perdedores, e quando o número do segundo começa a ser invariavelmente superior, torna-se um problema social. Sociedades que exageram no que diz respeito aos resultados, acabam, muitas vezes, em modelos de o “vencedor leva tudo”, levando à pobreza e a uma má distribuição dos recursos económicos. Além disso, é comum a adoração desmedida destes vencedores que podem conceder estatutos e poderes perigoso a tais indivíduos. A procura desmedida pelos resultados pode, também, gerar dois outros problemas. Primeiro, a desvalorização através da trivialização do sentimento de conquista. Segundo, o impacto negativo que esta busca pode ter nas infâncias das crianças, tornando-as curtas e insuficientes para um crescimento saudável das pessoas.

No lado oposto da dimensão, o mesmo é verdade. Sociedades de atribuição podem promover uma elite que se preocupa com a restante sociedade e que tende a devolver a confiança que recebeu ao lhe ser atribuído o cargo e estatuto. Ou seja, em retorno pela atribuição a um cargo que conferiu respeito e riqueza ao indivíduo,

este procura retribuir à sociedade através de organizações ou ações com filantrópicas. Na base das culturas de atribuição estão pilares como a confiança, reputação e integridade, e estes valores podem ter um papel ativo e importante no desenvolvimento de mercados competitivos mas que assentem em alicerces fundamentalmente fortes. A autoridade pode, também, ser vista como um aspeto positivo que advém deste tipo de cultura, uma vez que, em determinadas situações, pode ser proveitoso ter indivíduos cuja autoridade é reconhecida para que determinados conflitos sejam evitados, como, por exemplo, problemas interpessoais na empresa. No entanto, Trompenaars (1997, 2002) considera que o ponto mais positivo destas culturas é a profecia da autorrealização, que quer dizer que, antes da atribuição, já estes indivíduos são especiais para colegas e familiares, que os tratam de modo respeitoso e incentivam, promovendo e encorajando a atribuição final do status e do reconhecimento.

No entanto, estas sociedades podem também, em casos de exagero, ser perigosas para o desenrolar saudável de relações internacionais. A valorização de indivíduos que apresentam determinados estatutos pode levar à elevação de pessoas sem capacidade para tal, e, portanto, criar uma espiral de más decisões que prejudicam estes países. Além disso, são inúmeros os casos de filhos ou descendentes de indivíduos de sucesso que, ao adquirirem os cargos e respeito atribuídos aos progenitores, não são capazes de continuar o sucesso destes. Existem, ao longo da história, conjuntos de indivíduos que conseguiram atribuição deste status e respeito através de força, e isto é, obviamente, um perigo para o desenvolvimento natural da democracia, criando identidades culturais violentas.

Apesar das grandes diferenças sociais e organizações nos países dos diferentes modos de obter reputação e reconhecimento, Trompenaars (1997, 2002) reconhece que elas evoluem e se desenvolvem em conjunto. Justifica isto afirmando que indivíduos que atingem estatutos através da atribuição são colocados em posições vantajosas para obter sucesso e, portanto, acabam por merecer o cargo previamente atribuído. Isto acontece através do sucesso que atingiram após chegar ao cargo, podendo, assim, justificar a atribuição inicial. Por outro lado, indivíduos que começam a sua ascensão devido aos seus resultados, eventualmente devido a essa posição conseguida, acabam por começar a receber prioridade sobre projetos e negócios por atribuição. Por estes motivos o autor considera que todas as culturas em certa altura atingem o reconhecimento pelos dois métodos. A questão principal que separa as culturas é onde o círculo começa.

### **3.2.7 Culturas Sequenciais e Sincrónicas**

Tudo o que uma pessoa faz existe num determinado espaço temporal e para que seja possível agendar e organizar temporalmente todas as tarefas é necessário ter expectativas comuns sobre o tempo. No entanto, tal como diferentes culturas interagem de modo diferente, também têm perspetivas diferentes sobre o tempo (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Cada cultura desenvolveu, então, uma abordagem, mais ou menos, única ao tempo. Esta dimensão diz respeito à orientação do tempo para as culturas. A orientação de cada cultura sobre o tempo prende-se com dois grandes fatores: abordagem ao tempo estrutural, e a relevância do passado, presente e futuro. Tendo em conta estes dois fatores pode-se definir duas posições, em relação a como as culturas se posicionam, relativamente ao tempo. A primeira posição ou abordagem é a sequencial. Esta abordagem vê o tempo segundo a segundo, minuto a minuto, hora a hora, como uma linha contínua. Por outro lado, a abordagem sincrónica vê

o tempo em minutos, horas, dias, semanas, meses e anos, de um modo circular. Na prática, estas duas abordagens têm implicações. Pessoas que estruturam o tempo sequencialmente apenas tendem a realizar uma ação de cada vez, porque visualizam o tempo como uma linha reta, composta por vários segmentos. Estes indivíduos veem o tempo como tangível e divisível. Por isso, eles preferem planejar e manter-se fiéis a esses planos em vez de alterações e adaptações. Os compromissos com o tempo são importantíssimos e, portanto, é imperial que os indivíduos sejam responsáveis e pontuais em relação a estes. Em contrapartida, indivíduos sincrônicos têm por hábito realizar várias tarefas ao mesmo tempo, sendo que para eles o tempo não é linear, pelo que permitem que muita coisa aconteça ao mesmo tempo. Para estes indivíduos, o tempo é intangível e flexível e os planos alteram-se facilmente. O importante é interagir com os outros, a prontidão destes encontros dependem apenas do tipo de relação que temos com as pessoas (F. Trompenaars, 2000).

A medição do tempo é algo muito complicado, pelo que Trompenaars (1997, 2002) recorreu a um método ligeiramente diferente dos utilizados nas outras dimensões. O autor propôs então aos inquiridos que pensassem no passado, presente e futuro como círculos. Após este passo, o indivíduo teria de desenhar três círculos que representassem o passado o presente e o futuro. Além disto, teriam depois de organizar os círculos do modo a que melhor representasse a relação do indivíduo com cada um. Os círculos podiam ter tamanhos diferentes, e no final o inquirido tinha de nomear cada um, indicando qual era o passado, presente e futuro.

Este método não é da sua autoria, é parte de um estudo realizado por Cottle (1967), que verificou que os indivíduos dispunham os círculos de 4 grande formas. Na primeira disposição não existe conexão entre os círculos ou seja eles estão todos separados. Além disso, verifica-se uma importância atribuída ao passado superior às restantes. A Rússia é um bom exemplo disso mesmo, os três ciclos não se tocam e o círculo do passado tem geralmente maior dimensão. A segunda disposição é a integração temporal, ou seja os círculos estão entrelaçados. A terceira é a sobreposição parcial dos círculos, e por fim, na quarta os círculos tocam-se mas não se sobrepõem. Segundo Trompenaars (2002), a última configuração é comum de países como a Bélgica que têm uma pequena sobreposição entre presente e passado enquanto que o presente e futuro apenas se tocam. O Reino Unido é um exemplo oposto, uma vez que que apresentam uma ligação mais forte com o passado mas, mesmo assim, veem-no como relativamente não importante. Ambos os países são, no entanto, diferentes de França, cujos 3 tempos se interrelacionam. Outro exemplo é a Alemanha, que figura uma relação mais próxima entre o presente e o futuro do que necessariamente com o passado. Por fim, o Japão é um caso específico porque vê os três círculos como concêntricos.

Além deste teste, o autor decidiu questionar este assunto mas expondo-o de outro modo, também inspirado em Cottle. Novamente considerando a importância do passado, presente e futuro, o indivíduo tinha de indicar horizontes de tempo para 3 frases, atribuindo-lhe um número. Cada número diz respeito a uma medida de tempo (7 corresponde a anos, 6 a meses, 5 a semanas, 4 a dias, 3 a horas, 2 a minutos e, por fim, um a segundos). As três frases eram:

- a) O meu passado começou há “inserir número”, e acabou há “inserir número”.
- b) O meu presente começou há “inserir número”, e acaba em “inserir número”.
- c) O futuro começará em “inserir número”, e terminará em “inserir número”.

Depois, foram realizadas médias com as respostas dos indivíduos de cada país para perceber qual o horizonte temporal de cada país. Em suma, verifica-se que os países com mais horizonte temporal são Hong Kong, Portugal, República Checa, Paquistão e Áustria. Isto significa que nas respostas às questões apresentaram um espaço entre o passado e futuro maior, provavelmente veem o passado como “anos” e o presente como “segundos”. Os países com menos são as Filipinas, Irlanda, Brasil, Índia e Nigéria. Podemos correlacionar então que os países com maiores horizontes temporais, pelas características que apresentam, são sincrónicos, enquanto que os que apresentam horizontes menores são sequenciais.

Nesta dimensão, tendo em conta a sua unicidade relativamente aos dois fatores em atuação, as sugestões seguem uma ordem ligeiramente diferente das anteriores. Não só os indivíduos são sincrónicos ou sequenciais, como também têm horizontes de tempo mais orientados para o passado ou futuro, e isto ajuda a explicar a diferença para outras dimensões.

Trompenaars (1997, 2002) agrupou as sugestões em duas grandes zonas: em primeiro lugar, reconhecer diferenças entre orientações para passado presente e futuro e como fazer negócios com estas. Em segundo, como reconhecer a orientação sequencial e sincrónica e como gerir e ser gerido com estes indivíduos.

O primeiro grupo de sugestões procura ajudar a reconhecer diferenças entre culturas com orientações para o passado, presente e futuro. Sobre o passado, deve-se esperar indivíduos que falem sobre a história, as origens da família dos negócios e da nação. Facilmente é identificado, através da oratória destas pessoas, que se motivam na esperança da recriação de uma determinada época de ouro. São, também, indivíduos que respeitam muito os antepassados e idoso. Tudo é analisado e observado tendo em contexto a tradição e a história.

As culturas com orientação para o presente são reconhecidas pela importância atribuída às atividades e ao prazer, sendo que aproveitar o dia de hoje é mais importante do que preparar o amanhã. Demonstram um interesse muito forte nas relações do presente. Tudo é analisado em contexto com o seu valor contemporâneo e estilo.

Culturas e indivíduos orientados para o futuro tendem a abordar muito assuntos como prospecção, potencial, aspirações e resultados futuros. Planeamento e estratégias são ações feitas entusiasticamente por estes indivíduos. O interesse destas culturas não é com o passado ou o dia de hoje, mas com o que serão os jovens e o seu potencial. O presente e o passado têm uma ação clara, criar vantagem para o futuro (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Para realizar negócios com estas culturas existem, naturalmente, alguns entraves e as sugestões do autor procuram minimizá-los. As sugestões visam fornecer um ponto de partida para realizar negócios com culturas orientadas para o passado e presente, e, por outro lado, com o futuro. Ao realizar negócios com indivíduos de culturas orientadas para o passado e presente, é necessário enfatizar a história, tradição e herança cultural dos indivíduos com quem se pretende realizar negócios. É necessário, ainda, descobrir se as relações internas irão sancionar as mudanças que se querem implementar. É importante concordar com reuniões futuras; no entanto, não se deve procurar marcar prazos limites para tal acontecimento, senão acontecerá o contrário do

pretendido. É fulcral que o representante, que queira fazer negócio com indivíduos deste tipo de culturas, faça uma pesquisa e se prepare bem sobre a história, as tradições e antigas glórias e feitos da organização.

Com indivíduos de culturas orientadas para o futuro, é necessário enfatizar a liberdade, oportunidade e margem de crescimento para a empresa e os colaboradores no futuro. Os representantes que procurem obter resultados positivos destes negócios, devem descobrir que competências nucleares a empresa em questão procura transitar para a continuidade e para o futuro. Devem ser marcados prazos e limites específicos para as tarefas, mas não se deve esperar que sejam cumpridos quando o próprio representante não o fizer. A preparação destes representantes não deve ser tão relacionada com o passado, mas sim com a tecnologia, prospecção, e potencialidade da empresa no futuro (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Reconhecer as diferenças entre culturas sequencias e sincrónicas pode parecer difícil, no entanto as sugestões de Trompenaars (1997, 2002) procuram amenizar este problema. Culturas sequenciais, tipicamente, apenas realizam uma atividade de cada vez. Os compromissos são organizados meticulosamente, são planeados com antecipação e a pontualidade é importantíssima. As relações e interações com outros indivíduos subordinam-se geralmente à disponibilidade horária da pessoa e não o contrário. Além disso, os planos inicialmente traçados por estes indivíduos são para ser seguidos. Por fim, as pessoas sequenciais observam o tempo de modo tangível e medível.

Quanto aos indivíduos sincrónicos, são reconhecidos por serem “*multi-tasking*”, ou seja, são capazes de realizar várias tarefas ao mesmo tempo. Os compromissos são sempre colocados em segundo plano em relação à interação e relação com outros indivíduos. Os horários é que se flexibilizam de acordo com o tempo dedicado as relações pessoais e não o contrário, como acontece com indivíduos sequenciais. Os planos são apenas linhas orientadoras, a interação com outras pessoas é que vai ditar o que acontece a seguir. O tempo para estes indivíduos não é como uma linha, mas como uma fita, em que várias coisas podem acontecer ao mesmo tempo, e é, além disso, intangível.

Para gerir e ser gerido, tendo em conta estes dois tipos de prismas de observação do tempo, é fulcral que em culturas sequenciais o gestor seja capaz de recompensar os empregados através de resultados previamente planeados e objetivos futuros. O importante é a performance dos colaboradores, sendo que não podemos descurar a sua capacidade e compromisso com a empresa no futuro. O planeamento da carreira dos colaboradores deve ser feito em conjunto com estes e precisa, obrigatoriamente, conter pontos de referência temporais ao longo do processo, que o indivíduo precisa atingir. As atuações ideais das empresas, neste tipo de cultura, são diretas, eficientes e rápidas a atingir os objetivos que se propõem. Portanto, cabe ao gestor alinhar os colaboradores com esses objetivos através de metas atingir.

Os colaboradores sincrónicos sentem-se recompensados através de um incremento no modo como se relacionam com supervisores e clientes. A performance de cada indivíduo não diz respeito ao presente, mas sim a todo o contexto, desde que entraram na organização até ao ponto da avaliação. Os planos de carreira são discutidos no intuito de perceber as inspirações do indivíduo no contexto da organização: até que ponto são estes objetivos e aspirações possíveis de serem concretizados, são um dos pontos fulcrais a ser discutidos. A atuação das organizações, neste tipo de cultura, procura uma integração do círculo temporal, ou seja, uma



relação entre experiências do passado, oportunidades do presente e possibilidades do futuro (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Por fim, mais uma vez, é reforçada a ideia de que o objetivo final é a interação saudável do passado, presente e futuro, do sincronismo e do sequencialismo. Só através de uma aprendizagem sobre estas, e uma procura do indivíduo de se aproximar mais da posição cultural do outro, é que é possível, efetivamente, criar comunicação intercultural.

O sequencialismo apresenta um conjunto de características positivas para o enriquecimento cultural do mundo, como, por exemplo, a ideia de que o mundo e o universo são um relógio gigante. Isto permitiu a evolução de inúmeras teorias e pesquisas científicas sobre o cosmos. A ideia de que o tempo é dinheiro trouxe inúmeras vantagens competitivas a determinados indivíduos que hoje em dia lideram organizações líderes mundiais, ou mesmos países. Outra característica positiva é a celebração dos negócios rápidos que permitem fazer dinheiro a uma velocidade estonteante. Mesmo as margens não sendo as melhores, permitem negócios paralelos a empresas que precisam destes para sobreviver.

O sincronismo, apesar de outra filosofia, apresenta também as suas vantagens, especialmente no modo com os indivíduos perspetivam a vida. Uma vida mais focada na relação com os outros permite a estas pessoas aproveitarem mais o momento e o agora, em vez de se preocuparem com um futuro que nunca mais chega. Além disso, o facto de não verem o tempo tão linearmente permite-lhes desenvolver tarefas ao mesmo tempo, o que é uma excelente funcionalidade para qualquer indivíduo numa empresa. Além disso, a expressão relativa do tempo não indica que os indivíduos cheguem atrasados aos encontros; muito provavelmente o que fazem é chegar exatamente à hora marcada, nunca antes, para que possam despendar o máximo de minutos relacionando-se com pessoas. Esta ideia do *“just in time”* gerou um conjunto de ideias de logística nas empresas que eventualmente criaram o seu próprio modelo. Um modelo que consiste não no planeamento ou armazenamento antecipado de stocks, mas na capacidade das várias organizações e fornecedores comunicarem para um processo produtivo mais eficaz e menos dispendioso.

No entanto, estes dois tipos de culturas, quando exagerados, são também nocivos para os indivíduos dessas culturas. No caso do sequencialismo, podemos verificar que, exageradamente aplicado, pode ter muitas implicações ao nível social e da qualidade de vida. O facto de os indivíduos procurarem sempre metas temporais bem definidas e orientadas para o futuro, pode fazer com que percam noção do que se passa no presente, na vida pessoal e na vida dos que os rodeiam. Muitos são os exemplos de *“burnout”* de indivíduos que perseguem insanamente o sucesso no meio empresarial e que, devido ao stress e à vida demasiado agitada e limitada pelo tempo e pelos compromissos, acabam por ter sérios problemas de saúde. Em culturas sincrónicas, o descomedimento de algumas características destas culturas pode levar ao abrandamento dos negócios e do desenvolvimento em geral. A capacidade de realizar diversas atividades pode, facilmente, tornar-se num aglomerado de tarefas, que, eventualmente, se tornam apenas cronologicamente distrativas. Além disso, a ideia instalada culturalmente de que é preciso despendar tempo para indivíduos e para as relações pode tornar-se numa obrigação, sendo que o fator relação fica prejudicado. Sendo o tempo atribuído à relação uma obrigação, a conotação associada a essa relação será, à partida, sempre negativa. Associadas a outros ideais

culturais, surge, no exagero do sincronismo, a ideia de que é preciso esperar obrigatoriamente, se se quiser estar na presença ou falar com indivíduos de alta importância, o que por si só atrasa muitas negociações e negócios (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000). É, então, imperativo uma organização do tempo de forma cronológica, criando, contudo, espaço para as pessoas e para as relações. São necessários planos mas com flexibilidade à mistura.

Trompenaars (2002) exemplifica a necessidade de se dialogar e de haver uma aproximação a uma posição culturalmente mais próxima do potencial correspondente nos negócios. Neste exemplo, o autor recorre a um holandês, que atravessa um conjunto de problemas derivado de entregas tardias realizadas pelo fornecedor italiano. Este gestor recorre a um conjunto de medidas que falham, até que decide deslocar-se e encontrar-se com o responsável pela logística italiana. Ao entrar em diálogo e ao permitir-se conhecer a pessoa, percebe que na base da situação estaria uma cláusula do contrato que exigia um limite máximo de entrega. Depois de chegarem a uma posição culturalmente compreendida pelos dois, fizeram as providências necessárias e o caso nunca mais se repetiu. Este é só um dos mais variados exemplos de que o encontro e reconciliação entre diferentes pontos de vistas culturais são importantes para o sucesso dos negócios.

### **3.2.8 Culturas Internas ou Externas**

A última dimensão está diretamente relacionada com o modo como as pessoas interagem com o ambiente que os rodeia. A questão inicial de onde a dimensão parte é a seguinte: para sobreviver devem os seres humanos atuar contra o ambiente ou a favor deste? (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 2002)

Indivíduos que atuem no sentido de atuar contra o ambiente, ou seja, controlá-lo, são chamados por Trompenaars (2002) de internos. Indivíduos que consideram que são afetados por este ambiente e, portanto, precisam atuar em harmonia com este, são nomeados de externos. Indivíduos internos perspetivam a natureza de um modo mecânico. Observam-na como uma complexa máquina, sobre a qual podem exercer controlo e poder, caso tenham as ferramentas e conhecimentos necessários. Este pensamento origina que indivíduos internos não reconheçam a existência de sorte ou destino. Eles acreditam que a resolução pessoal para fazer algo é o ponto de partida para qualquer ação. A vida que o indivíduo toma é um conjunto de decisões próprias sobre se aproveita ou não as oportunidades com que se depara. As pessoas, querendo, podem, efetivamente, controlar a natureza (F. Trompenaars, 2000).

No lado contrário, estão os indivíduos externos. Estes têm uma visão mais orgânica da natureza em comparação com os internos. Os seres humanos são apenas mais uma das várias forças e faces da natureza e, portanto, devem agir como tal, em harmonia com todo o fenómeno complexo que é a natureza. Isto gera a ideia de que o Homem deve subjugar-se as forças da natureza e “ir com a corrente”. Indivíduos externos não acreditam que a força de vontade individual pode interferir no destino, e que as suas ações e decisões são sempre influenciadas pela sorte ou pelo destino. Os indivíduos deste tipo de cultura não têm o objetivo de controlar a natureza, mas sim de serem capaz de se adaptar ao meio que os rodeia (F. Trompenaars, 2000).

Para medir o modo como as pessoas interagem com a natureza, Trompenaars (1997, 2002) deu aos inquiridos a opção de escolher entre duas perguntas. A escolha da primeira pelas pessoas indicaria que teriam tendências internas. A segunda opção mostrava que a pessoa seria mais externa. As opções eram:

- a) Vale a pena tentar controlar forças naturais como, por exemplo, o tempo.
- b) A natureza deve ter o seu próprio curso, e deve-se aceitá-lo e fazer com ele o melhor que se consiga.

Foi possível verificar que não houve nenhuma resposta de teor altamente interno. Apesar de haver países mais internos que outros, a verdade é que a percentagem máxima de indivíduos de um país que consideram que vale a pena controlar o tempo é 68%. Roménia, Cuba, Espanha, Nigéria e França são os países mais externos. Bahrain, Egito, Omã, Kuwait e Japão são os mais internos.

No entanto, quando a questão passar a ser mais pessoal, ou seja, diretamente relacionada com a vida do indivíduo, há uma alteração dos resultados. O autor deu novamente duas opções, das quais os inquiridos precisariam escolher uma. Uma das opções indicava que a pessoa controlava o que lhe acontecia, e portanto, é a resposta mais interna. Na segunda opção o indivíduo acha que, por vezes, não tem controlo suficiente sobre o que acontece na vida, e portanto, é a resposta mais externa. Nesta questão, existe uma oscilação grande para o lado interno, sendo que mesmo o 6º país mais externo (Arábia Saudita) apresenta uma percentagem de 52% de indivíduos cuja escolha foi a segunda opção.

O país com a percentagem maior de indivíduos que escolheram a primeira opção foi 88%, o que contrasta imenso com os 68% da questão anterior. Os países com mais orientação interna, nesta questão, são Uruguai, Israel, Noruega, Estados Unidos e Austrália. Os Estados Unidos e Israel são dois grandes exemplos da oscilação para uma posição mais interna em relação à questão anterior, sendo que passaram do meio da tabela, para o topo dos mais internos. Os países mais externos são a Venezuela, China, Nepal, Rússia e Egito (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 2002).

O caso de Portugal apresenta, também, uma grande oscilação. Os portugueses inquiridos, relativamente ao tempo, 44% consideram valer a pena tentar. Apesar de não aparecer um grande valor, é o suficiente para colocar Portugal, como o 7º país mais interno. Pelo lado contrário, quando questionados sobre a vida pessoal, apenas 62% dos indivíduos considera ser capaz de controlar a sua vida. 62%. Apesar de aparentar ser um valor alto, no âmbito geral significa que Portugal passa do 7º para o 37º país mais interno.

Para que seja possível utilizar esta dimensão como um dos utensílios para potenciar a ação de variadas empresas e representantes no mundo dos negócios internacionais, Trompenaars (1997, 2002) sugere algumas posições e ações a tomar. Para reconhecer as diferenças, é necessário identificar características que indivíduos de ambos os tipos apresentam. Do lado dos indivíduos de culturas internas verifica-se que apresentam uma atitude de domínio e até de agressividade perante a natureza. O conflito e resistência são, nestas culturas, vistos como uma forma de demonstrar as convicções de cada um. O foco de atuação destes indivíduos é a vida pessoal, a sua função, os seus grupos e a sua organização. Por último, é possível observar altos níveis de desconforto quando o ambiente se apresenta fora de controlar ou com muitas variações.

Nas culturas externas, os indivíduos demonstram uma determinação para o compromisso e a paz. Guiam-se por valores como a harmonia e pela responsividade. A sua atuação foca-se, essencialmente, nos outros, ou seja, no cliente, no parceiro e no colega. Aquilo que tipicamente levaria um indivíduo de controlo interno a entrar em desconforto, é natural para alguém de controlo externo. As mudanças, alterações e variações do ambiente são vistas como parte de um ciclo natural, com os quais os indivíduos se comprometem adaptar.

Na área específica dos negócios, para negociar com indivíduos de controlo interno, é aconselhado que testem a resiliência do oponente através de uma postura de “jogo duro” nas negociações. Nestas negociações deve-se ter em mente que o objetivo mais importante é alcançar o objetivo definido, devendo o foco estar apenas nesse objetivo. Tudo o que seja extra a isto são excedentes e não devem ser considerados como influenciadores ou fatores de impacto na negociação. O lado competitivo e de controlo destes indivíduos leva-os a abordar a vitória ou derrota como normal. O esforço e capacidade que investem numa garante-lhes ou não a vitória, sendo a responsabilidade inteiramente deles.

Para realizar negócios com indivíduos de controlo externo, é importantíssimo ser suave nas abordagens, persistente, educado, cortês e, especialmente, muito paciente. Ser dotado destas capacidades é imperial para que se possa negociar com indivíduos deste tipo de cultura. É necessário que seja demonstrada a valorização da relação e o investimento e manutenção desta. Mesmo que não seja o elemento mais importante para um indivíduo de controlo interno, é relevante para a outra parte e, portanto, deve-se demonstrar interesse. O modo de ver uma negociação pelos indivíduos de controlo externo é diferente dos indivíduos internos. Uma vitória pertence ao grupo, o regozijo é geral e existe mesmo um sentimento e euforia dentro da equipa. No entanto, na derrota existe um sentimento de separação, de atribuição de culpas ao destino e à sorte (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

Para uma gestão mais eficiente das pessoas em culturas de controlo interno, é importante que exista acordo e apoio nos objetivos claramente definidos pela organização. Estes objetivos devem ser tangíveis, tal como os prémios diretamente relacionados com as metas. Os problemas e conflitos devem ser resolvidos abertamente, tal como as discussões, uma vez que isto será uma evidência do comprometimento de toda a gente com a organização. A gestão por objetivos tem por tendência ser a mais facilmente implementada neste tipo de cultura. No entanto, apenas resultará se todos os colaboradores, gestores e dirigentes estejam genuinamente comprometidos com a direção das suas ações para os objetivos e metas estabelecidos pela organização.

Em culturas de controlo externo, é necessário que exista congruência entre os objetivos de diversas pessoas. O trabalho do gestor é reforçar as direções e linhas orientadoras que a empresa decidiu tomar e facilitar o trabalho dos empregados. Os conflitos devem ser resolvidos com paciência, através da atribuição de tempo e oportunidades para as pessoas os resolverem. A gestão por ambiente é aquela mais comum neste tipo de cultura. Este tipo de gestão está muito dependente do comprometimento dos indivíduos para com a adaptação a todas as necessidades e variações externas (A. Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, 2002).

O objetivo final é o mesmo em todas as dimensões: apresentar uma base sólida de reconciliação entre as tipologias das dimensões para um melhor funcionamento das negociações interculturais. Para demonstrar que a reconciliação é possível e que traz imensas vantagens, Trompenaars (1997, 2002) recorre a um exemplo

de um carro japonês que colide com um carro alemão. As estratégias dos criadores dos carros eram diferentes: o japonês transformava a energia do carro alemão que colidia e tentava reconduzir esta energia para que o condutor ficasse mais seguro, o que se verificou. No entanto, o bem-estar do condutor seria à custa da estrutura e condições do carro. No lado oposto, os alemães procuram um carro forte, se for mais forte e rijo pode “vencer” as colisões. O que acontece é que o carro sai impune, mas o condutor sai magoado. Como conclusão da história, verifica-se que existem diferentes modos culturais de fazer as coisas e atuar. No entanto, nos dias de hoje, os carros de qualquer marca oriunda de qualquer zona do mundo prezam pela segurança do condutor e pela estabilidade e preservação do carro. Um misto entre a robustez inicial alemã, e a arte engenhreira dos japoneses. Nos negócios acontece o mesmo. Se, por exemplo, a organização se focar no desenvolvimento de capacidades internas da empresa e gerar um grande desenvolvimento e aposta nas novas tecnologias pode, ao mesmo tempo, tornar o mercado demasiado específico. Um mercado de nicho demasiado específico pode tornar-se rapidamente num mercado pouco lucrativo. Por outro lado, se a empresa se focar apenas nos estímulos externos e naquilo que o mercado precisa pode ficar demasiado à mercê destes e ao não ser capaz de responder as necessidades pode perder grande parte dos seus lucros. A solução é uma resposta integrada do interno com o externo, utilizar as tecnologias e desenvolvê-las, mas com foco naquilo que o mercado precisa, tentando não só reagir, mas antecipar estas necessidades.

Em suma, sociedades internas têm um conjunto de aspetos positivos e negativos. Do lado positivo, o facto de terem um controlo sobre as suas ações e acreditarem que as controlam, são indivíduos conscientes dos seus atos e que assumem as responsabilidades da suas ações e consequências. Além disso, desenvolveu-se um pensamento de “fazer à minha maneira” que trouxe imenso para o desenvolvimento, nomeadamente das novas tecnologias. Este tipo de orientação permite, também, uma maior abertura na discussão de alguns dogmas científicos e políticos, além de promover também a ascensão económica e social. No lado negativo, o excesso de internalismo pode levar ao sentimento de “deriva”. A aposta grande em querer vencer todos os desafios, e querer superar-se com base nas suas características pode tornar os indivíduos mais facilmente controláveis em prol dos objetivos de outros, basta que estes achem que os objetivos são seus. Outro problema que pode estar ligado aos indivíduos de controlo interno é as armas. A ideia de controlo sobre qualquer situação conduz muitos indivíduos à necessidade de autoproteção e, portanto, à aquisição de armas de fogo, o que, por si só, consiste num perigo para a sociedade. Um problema grave do excesso de controlo sobre o ambiente é a destruição do mesmo. Facilmente se verifica que o controlo humano sobre o ambiente reside muitas vezes na eliminação deste, levando mesmo à escassez ou extinção. Por último, a celebração do padrão mais “rijo”, mais forte, mais autoritário pode, muitas vezes, levar a um estilo de gestor que não é de todo apropriado para o desenvolvimento da organização e dos colaboradores (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000).

As sociedades externas, no seu melhor, são capazes, tal como no exemplo do carro, de utilizar a dinâmica e o ímpeto de quem os rodeia para atingir os resultados. Estas sociedades, devido à sua flexibilidade e capacidade de adaptação, são, também, reconhecidas pela capacidade de se colocarem no mesmo “cumprimento de onda”, juntos na perseguição de objetivos tornados comuns. À semelhança do que fez o Japão no início da sua explosão tecnológica, estas sociedades são ótimas a aplicar recursos que outras desenvolveram aos mercados. Não foi um acaso o facto do Japão dominou o mercado das tecnologias durante anos, apesar dos

Estados Unidos terem a melhor tecnologia e técnicas de marketing. Isto deve-se à capacidade de verem o trabalho dos outros como passível de ser integrado e ponto de partida para o seu próprio crescimento. Além disso, a adaptação ao ambiente cria um movimento de harmonia entre ambos, que resulta na proteção e manutenção do ambiente. No entanto, o excesso é também prejudicial. O problema principal é a atitude perante a morte, a ideia do jugo perante necessidades externas pode levar à desvalorização desta. A inexistência de luta pessoal contra a morte pode conduzir a situações como o suicídio. Em algumas culturas externas existe uma mobilidade neste ato, como por exemplo o caso do Japão, através dos Kamikazes da segunda guerra mundial. Outro problema poderá ser a subjugação do indivíduo ao ambiente. Se isto acontecer, um sentimento de inatividade vai atuar sobre as empresas e organizações, dando início a períodos pouco prósperos para as organizações (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000).

### **3.2.9 Análise crítica**

Existe, no meio académico, uma escassez de artigos e trabalhos que se debrucem sobre Trompenaars. Não existe, além de Hofstede (1996), artigos que procurem analisar criticamente o trabalho e as dimensões de Trompenaars. Isto deve-se essencialmente a dois grandes pontos. O primeiro é que é efetivamente difícil criticar Trompenaars devido ao modo como ele apresenta a sua teoria. Segundo, o trabalho de Trompenaars não se difundiu nem se tornou um guia tão forte com o de Hofstede e, portanto, não atraiu tanta investigação. Como foi referido por Hofstede (2003) numa resposta a uma das suas críticas, os “fans” das teorias culturais são mais inimigos destas do que os críticos. Os críticos fazem a teoria crescer, tornar-se mais robusta. Muitas vezes determinados fatores e falhas escapam à atenção do autor, devido à sua envolvimento no projeto ao longo de tanto tempo. Um olhar fresco que esteja de fora do projeto pode, muitas vezes, apontar falhas que contribuam para o enriquecimento das teorias. Neste sentido, Hofstede (1996) apresenta algumas críticas ao trabalho de Trompenaars, muito em comparação com o seu próprio trabalho.

Uma das críticas apresentada deve-se à amostra. A amostra varia imenso de dimensão para dimensão, em objeto e em número de indivíduos. Verifica-se que de dimensão para dimensão os países em análise variam imenso, não existe um grupo de análise que seja comum a todas. Para Hofstede (1996), comparando os quatro primeiros fatores (associados às dimensões), verifica-se que fator 1 está disponível em 23 países, o fator dois em 26, o fator 3 em 34, e o fator 4 em 30 países. Há uma clara oscilação, que foi verificada ao longo da análise realizada neste trabalho. O caso de Portugal é um bom exemplo. Não só não constava em todas as dimensões, como ainda se apresenta num dilema de uma dimensão mas não no segundo dilema da mesma dimensão. Na dimensão das culturas específicas e difusas, Portugal apenas é considerado num dos dilemas, ou seja, dentro da própria dimensão a amostra varia.

Existem um conjunto de críticas que vão ao encontro dos fundamentos das dimensões e dos alicerces teóricos de cada uma, sendo que Hofstede (1996) acusa o autor de confundir categorias conceptuais e dimensões.

No entanto, o foco desta crítica vão ser as sugestões que Hofstede faz ao autor para clarificar e fortalecer a teoria. A primeira sugestão é que os dados sejam limpos e clarificados. Hofstede considera que as

amostras são conviventes e usadas porque estavam disponíveis, e portanto precisa ser estabelecido um padrão comum a todas. De seguida, é sugerido uma análise multivariável ao nível dos países, tal como Hofstede fez nas suas dimensões. A terceira sugestão é que sejam retiradas as dimensões identificadas nesta análise e que se reformule a teoria. Em quarto lugar, é considerado por Hofstede como importantíssimo que os valores e scores de cada dimensão sejam apresentados ao leitor e aos académicos interessados. Por último, é preciso procurar dados exteriores e criar correlações no sentido de fortalecer a teoria (Hofstede & Regout, 1996).

Em suma, Hofstede não considera a base de dados de Trompenaars válida. Para Hofstede, a validade do conteúdo deriva de até que ponto o instrumento cobre o universo relevante para o fenómeno estudado, neste caso específico a cultura nacional. Na sua opinião, Trompenaars pegou em conceitos e dilemas que derivam da literatura americana, o que revela um claro etnocentrismo. Por fim, Hofstede considera que o autor não foi capaz de alterar os conceitos com base nas descobertas.





## 4. Conclusões

As conclusões vão ser o aglomerado final sobre as duas teorias, o seu impacto para o meio em que figuram e apreciação crítica final. Ambas as teorias são viáveis e importantes para o constante desenvolvimento e crescimento da área. É preciso que haja quem se debruce sobre as culturas, especificamente no meio empresarial, mas, mais que isso, é preciso que este esforço seja continuado no tempo. Fica claro no final da análise que a cultura é variável e dinâmica, alguns fatores enunciados por Hofstede e Trompenaars como realidades mais que imutáveis do seu tempo, são hoje coisas do passado. A globalização leva a acontecimentos que seriam impossíveis de acontecer há uns anos atrás, e, portanto, é preciso ser exigente e atualizar estas bases de dados tão ricas sempre que possível. Se um indivíduo em pleno 2019 viajasse no tempo, e dissesse aos autores das duas teorias que era possível existirem grupos de fãs organizados do Liverpool no Bangladesh, estes iriam rir. Não se vislumbrava, na altura, tamanha evolução e crescimento das TIC, tal como da globalização das marcas e de empresas do modo que ocorreu. Não se pode, portanto, criticar o facto de os investigadores da época não estarem preparados para preverem estes acontecimentos. No entanto, é possível argumentar que deviam ter continuado os estudos, não só no desenvolvimento de novas dimensões mas também da atualização e reformulação das existentes. O caso de Hofstede (2010) é exemplo disto mesmo, verifica-se em relação a outras versões a adição da Indulgência e uma argumentação mais reforçada da dimensão do Longo e Curto Prazo. No entanto, os dados destas são retirados de outras bases de dados, e os valores das primeiras dimensões são os mesmos que em Hofstede (1997). O mesmo acontece com Trompenaars, que não lançou nenhuma outra edição com acesso em Portugal cujo valores estejam atualizados.

Foram realizadas análises críticas no final de cada teoria, no entanto, estas análises foram realizadas tendo em conta o ponto de vista de outros autores. Nestas conclusões vai-se abordar isoladamente os dois modelos, seguindo-se uma análise comparativa, e no fim uma nova perspetiva sobre ambos será explanada.

Antes da análise detalhada de cada um, cabe-me lembrar do fenómeno que é a cultura. Qualquer definição de cultura que faça jus ao fenómeno a que nos referimos aceite academicamente em 2019 assume as variáveis da mudança, da adaptação e flexibilidade como intrínseca desta. O fenómeno cultura não pode ser definido como algo que funciona de um modo específico com determinadas regras e especificidades. Cultura é um fenómeno que varia de zona geográfica para zona geográfica, de país para país, de zonas dentro dos países para outras zonas. Se houver uma aproximação aos aglomerados mais pequenos, verifica-se mesmo diferenças culturais dentro das próprias cidades. A cultura é complexa, o total não corresponde à soma das partes, mas sim à soma das partes, das interações e relações entre as partes, e do meio que as rodeia. Exemplificando, o fenómeno cultura aquando da conversação entre dois indivíduos não ocorre só por eles estarem frente a frente com os seus *softwares* culturais. Mas ocorre caso estes iniciem uma comunicação verbal ou não verbal e quando interagem com o meio ao seu redor. Por este motivo, é extremamente difícil recolher dados e definir culturas X e Y de um modo extremamente preciso e exato. Mesmo através de uma análise exaustiva matematicamente validada (como Hofstede realizou) os críticos considerarão sempre que existe generalização. E tecnicamente existe, se no caso de Hofstede, a partir da análise de um conjunto de indivíduos de uma empresa, ele afirmar

que todos os indivíduos daquela cultura assim se comportam, estará a generalizar. O exemplo claro, já mencionado várias vezes, é o indivíduo de uma cultura com elevada distância ao poder, não se apresentar do mesmo modo em casa e na sua vida pessoal.

Afirma-se, portanto, que estes modelos são de utilidade nula? Visto que não podem fazer aquilo a que se propõem de uma forma exata? Naturalmente que não. Apesar de serem estudos e modelos questionáveis de determinados prismas não deixam de apresentar valor e um bom ponto de partida para demasiadas empresas e negócios que atuam no espaço ténue que são os negócios internacionais. Como afirma Hofstede, “Nations are not the best units for studying cultures (...) but they are usually the only kind available for comparison and better than nothing”. Desta afirmação pode-se inferir que apesar de alguns dos métodos utilizados nestas bases de dados e teorias não serem os melhores, são aqueles que estão disponíveis e, portanto, deve-se fazer o melhor com eles.

A validade destas teorias varia de acordo com a perspetiva da qual é analisada e criticada. Foi possível, ao longo da minha experiência, e da análise de inúmeros artigos e obras, perceber que existem dois grandes prismas:

- a. O prima das ciências sociais, nomeadamente da sociologia, que procura estudar o comportamento humano naquilo que são as suas interações com outros indivíduos, grupos e instituições. Este procura subjetividade, análise minuciosa e exaustiva de todos e qualquer caso.
- b. Prisma dos negócios, indivíduos que precisam de uma ferramenta rápida e objetiva, que defina como se comporta o indivíduo de determinado país, para que possa sobre ele ser realizado uma gestão mais eficiente, ou uma negociação mais eficaz.

Tendo em conta estes dois prismas, vai-se proceder à análise dos modelos.

O modelo de Hofstede, como se verificou ao longo do trabalho, baseia cinco das suas dimensões numa base de dados recolhida pela IBM. Estes dados são alvos de algumas críticas, nomeadamente o facto de ser uma amostra grande em termos gerais, mas muito específica e restritiva ao nível do país. Para a obtenção dos dados das duas últimas dimensões, da Indulgência e do Longo e Curto Prazo, Hofstede recorreu a uma base de dados diferente. A base de dados utilizada foi World Value Survey (Hofstede et al., 2010), o que constitui um problema visto que a teoria que compara resultados de países foi medida com base em bases de dados diferentes.

Um conjunto de autores como Baskerville (2003), Fang (2003) e Mcsweeney (2002) criticam o modo como os construtos que constituem os pilares da teoria foram construídos. Baskerville critica essencialmente as definições de cultura, já Fang discorda dos construtos asiáticos que servem da base à dimensão do longo e curto prazo. McSweeney, por sua vez, critica os construtos relativos à cultura, à amostra e ao uso de Nação como meio de medição. As obras de Hofstede (1997, 2001; 2010) utilizadas neste trabalho constituem uma espécie de bíblia cultural que orienta e guia milhares de académicos e gestores em todo o mundo. No entanto, na perspetiva da sociologia, não é uma teoria muito válida. No ponto de vista dos gestores, podemos verificar uma teoria composta por uma base de dados abrangente, recolhida no meio empresarial, que oferece modos de agir e lidar com culturas de países diferentes. Sendo assim, é facilmente compreensível o porquê do impacto

desta teoria no meio dos negócios. No entanto, para quem procura estudar os fenómenos complexos da cultura, a teoria de Hofstede, apresenta algumas ideias importantes e algumas comparações interessantes. Todavia, apenas poderá ser visto como uma perspetiva da cultura como negócio, uma vez que não contempla dados, análise ou conclusões que sejam capazes de explicar em profundidade o porque do modo de agir de determinada cultura.

A teoria de Hofstede é válida para o meio empresarial, no entanto, considero que Hofstede (2010) procura estender os seus dados e análises a outros meios da sociedade, o que constitui um problema. Apesar de uma base de dados apenas recolhida com determinados indivíduos de uma determinada empresa em contexto empresarial, Hofstede estabelece correlações com outros estudos e realiza conclusões ao nível de várias áreas da sociedade. Estas áreas são das mais diversas e variadas, sendo alguns exemplos, a educação, a família, e a política de determinado país.

Conclui-se, então, que esta extensão das dimensões, além do seu objetivo, constituem um problema grave. As bases das dimensões são válidas para tratar relações empresariais, mas insuficientes para determinar atuação de indivíduos X ou Y com a família, ou na escola. A prova desta afirmação são as incongruências que foram sendo encontradas ao longo das dimensões entre as conclusões de Hofstede e a realidade de vários países. Hofstede não é capaz de prever alguns comportamentos como afirma, já que as suas dimensões, apesar de válidas e de alta importância, não são universais. A universalidade que afirma deterem todas as dimensões significaria que estas fossem visíveis em qualquer nação. No entanto, a dimensão do Longo e Curto prazo deriva da deteção de que a dimensão da Evitação da Incerteza não se verificava na sua totalidade quando analisada da perspetiva asiática.

Em suma, pode-se concluir que as dimensões de Hofstede apresentam vários problemas seja ao nível dos seus pilares, da base de dados ou da extensão da sua análise. No entanto, a sua validade não pode ser descurada. Apesar das críticas e das falhas, o estudo continua a ser um dos mais ambiciosos e mais abrangentes realizados até à data. Com dados recolhidos em mais de 40 países de todas as zonas do globo, o conjunto de dados foi importante para o desenvolvimento dos estudos culturais e da comunicação intercultural. No entanto, as alterações da cultura ao longo dos últimos 10 anos alteraram imenso o contexto das organizações. A globalização tornou algumas ideias ultrapassadas e, portanto, no uso deste modelo são necessários alguns cuidados.

O modelo deve, sim, ser utilizado como fonte e recurso para estudo da cultura, mas precisa ser visto como um ponto de partida, sendo da responsabilidade de quem recorre a teoria ter a capacidade de perspetivar os resultados e conclusões criticamente. Em áreas das ciências sociais, nomeadamente sociologia, a base constituída é ainda menor, devido à validade que já foi enunciada anteriormente. No entanto, é uma base de dados que disponibiliza um olhar sobre a cultura que não deve ser descurado, sendo, no entanto, preciso constatar estes dados com outras teorias deste campo, no intuito de novos artigos e trabalhos, cada vez mais completos.

Trompenaars, apresenta, por um lado, uma teoria semelhante à de Hofstede, podendo em alguns casos correlacionar algumas dimensões de ambos os trabalhos. Um dos exemplos mais simples, é a dimensão do

Individualismo e Coletivismo com a dimensão dos Individualismo e Comunitarismo. No entanto, reconhece-se que o modo como as teorias são apresentadas são invariavelmente diferentes. Isto tem impacto importantíssimo no modo como é observada, analisada e criticada a teoria de Trompenaars.

Já se referiu que Hofstede indica as suas dimensões como sendo universais e afirma que estas constituem um pilar para os estudos culturais. Por outro lado, a postura de Trompenaars apresenta-se diferente, sendo que esta afirma apenas ter compilado um conjunto de dados e de experiências ao longo da sua longa carreira de formador e palestrante. Os dados recolhidos foram realizados ao longo dos colóquios e junto de empresas com a qual este interagiu, e, portanto, não alega ter descoberto dimensões universais, mas apenas ter identificado comportamentos e dados que são mais comuns a determinados conjuntos de países do que noutros. Um exemplo prático da diferença em posturas dos dois autores é o modo como finalizam os capítulos referentes a cada dimensão. Por um lado, Hofstede termina com um conjunto de conclusões sobre como as culturas de ambos os lados dos espectros das dimensões se comportam em relação aos vários temas como os negócios, família, política educação entre outros. Aliado a estas conclusões vem, ainda, uma predição de como Hofstede prevê que a dimensão evolua, sendo que na sua maioria ele não prevê oscilações nos dados e conclusões que efetua. Por outro lado, Trompenaars, em contraste com a predição da evolução da dimensão, prefere referir e enfatizar o facto de o objetivo de identificar tipologias de culturas ser a sua reconciliação. E em vez de conclusões, o autor opta por fazer sugestões, modos de ação que ela considera ser efetiva em três grandes situações, na gestão, nos negócios com indivíduos de cada uma das tipologias e na identificação das diferenças. A questão do teor apenas sugestivo destas conclusões é importantíssima, porque impede o mesmo tipo de críticas feitas as conclusões de Hofstede. Se foi possível comparar aquilo que Hofstede indicava ser cada tipo de cultura com os dados reais daquilo que as culturas eram, o mesmo não foi possível com Trompenaars, visto que apenas faz sugestões, não sendo, por isso, diretamente comparável. Esta dificuldade em criticar certos aspetos de Trompenaars é bastante visível na ausência de artigos críticos das suas dimensões. Não obstante, o facto de que devido à menor popularidade da sua teoria poder também conduzir a um menor número de académicos a debruçar-se sobre o seu trabalho.

Apesar da objetividade de Trompenaars em focar-se nos negócios, existe até alguma margem para expandir a sua análise. Ao contrário de grande parte, ou totalidade, das questões do questionário de Hofstede que constituem apenas situações empresariais, muitos dos dilemas de Trompenaars alargam-se a várias áreas da vida em sociedade. Citando um exemplo, pode-se mencionar o dilema que questionava os indivíduos sobre se protegiam um colega que estivesse em apuros com a lei, ou se privilegiavam a lei e a ordem e detrimento do colega.

Por todas estas razões mencionadas, considera-se que, no caso específico da necessidade da utilização e escolha de uma das teorias para análise de situações nos negócios, a escolha cairia sobre a proposta de Trompenaars. No entanto, a melhor solução, como este sempre propõe, é o reconcílio e por isso o uso das ambas as teorias seria a melhor aplicação para qualquer situação.

Por fim, em modo de análise e conclusão, pode-se afirmar que ambas as teorias apresentam problemas e vantagens no que diz respeito ao seu uso. As indicações necessárias para se utilizar o trabalho de Hofstede,

relativamente à responsabilidade crítica de quem a usa, podem ser igualmente mencionadas para o trabalho de Trompenaars. Ambos os trabalhos são muito relevantes para a área empresarial que procura uma rápida e definitiva solução para os problemas que encontram na comunicação intercultural. No entanto, como já referido, são apenas pontos de partida muito simples para análise de um fenómeno tão complexo como a cultura. Por estes motivos, é imperial que sejam desenvolvidos mais esforços para que seja possível entender mais sobre este fenómeno tão volátil e dinâmico.

As questões colocadas na introdução são, finalmente, respondidas.

a) São os modelos válidos nos dias que correm?

Sim e não. Para a área dos negócios, claramente que sim. Para as ciências sociais propriamente ditas, não. Apesar da desatualização claramente visível em muitos dos dados, não deixa de ser uma fonte relevante cujo valor é sempre valioso, podendo ter uma influência positiva no modo como os negócios e a comunicação internacional é realizada. No que diz respeito à análise mais profunda da cultura, não são suficientemente válidas. Podem, naturalmente, ser tidas em conta para análise e revisão daquilo que existe sobre o tema, mas a globalização criou um novo contexto mundial que estas teorias não conseguem justificar ou abordar na sua totalidade.

b) Os modelos apresentam-se fiéis à realidade portuguesa?

Esta questão é mais proeminente no trabalho de Hofstede, uma vez que este atribui comportamentos mais comuns de acordo com a posição do país no espectro dessa dimensão (por exemplo, Portugal é coletivista por esta razão deve ser visível nesta cultura X comportamento). Em algumas dimensões não foi possível inverter ou encontrar informações contrárias, como por exemplo no Individualismo e Coletivismo. No entanto, na maioria das dimensões foi possível observar que muitas dos comportamentos esperados em Portugal não estavam de acordo com os dados estatísticos para este país. Na segunda dimensão, por exemplo, Portugal é considerado pelos valores uma cultura mais feminista. No entanto, o conceito de família flexível atribuído a este tipo de culturas não é na prática visível em Portugal, sendo que a dimensão média do agregado familiar em Portugal se aproxima mais do país europeu mais masculino da dimensão, a Eslováquia. Por este razão, podemos afirmar que apesar de haver alguma concordância, muitas alterações sociais ocorreram em Portugal e, portanto, as conclusões não são as mais precisas.

Em Trompenaars, devido ao teor sugestivo das suas “conclusões”, torna-se difícil fazer esta análise, sendo, portanto, o resultado inconclusivo. Aconselho, novamente, um olhar crítico e analítico sobre estes, de modo a evitar problemas de generalização.

Ao longo da análise e estudo aprofundado, não só das obras dos autores das teorias, mas também de outros académicos das mais diversas áreas, foram tornando-se evidentes algumas conclusões que as questões de investigação não previam ou procuravam prever. No entanto, devido à relevância que estas podem trazer para o modo como os indivíduos olham para estas teorias e o seu impacto no mundo de hoje, vão ser abordadas e expostas.

Um dos objetivos da dissertação era abordar a temática da validade dos modelos nos dias que correm, e chegou-se a um conjunto de conclusões já mencionadas. No entanto, foi possível perceber que a validade ou não destas teorias, poderá não ser o seu maior contributo para o estudo das culturas. Foi possível identificar, especialmente por Hofstede, um conjunto de contribuições indiretas para o desenvolvimento desta área. Em muitos casos, mesmo não sendo válidas, as dimensões levantaram discussão, levaram as pessoas a questionar e a criticá-las.

Esta curiosidade ou necessidade dos indivíduos em criticar leva a que se informem e procurem saber mais sobre os modelos. Como já foi mencionado por Hofstede (2003), os críticos são os que fazem as teorias e áreas académicas evoluir. Ou seja, de certa forma, um dos grandes contributos das teorias foi simplesmente colocar as pessoas a discutir e a questionar-se sobre as questões que as dimensões levantam. Pode parecer relativamente descomplicado colocar pessoas a discutir determinado assunto, no entanto, fazê-lo com abrangência e diversificação que Hofstede, por exemplo, conseguiu, é incrível.

Existem vários exemplos deste impacto, e esta dissertação é um deles, quantos académicos não entraram nesta discussão e ganharam mais interesse e gosto pela área após analisar estas teorias? Quantas dissertações serão escritas ainda hoje sobre uma teoria cuja génese é nos anos 70? Milhares, e isso comprova exatamente o quão impactante foram as teorias, a capacidade de trazer novos académicos à discussão sobre um tema, geralmente, negligenciado.

Outro exemplo é a menção feita por Baskerville (2003) às citações de Hofstede. Como se pode ver na imagem, apesar de fora de contexto em que foi criada a tabela, verifica-se que a quantidade de citações até 1998 era cerca de 1706, o que é considerado um registo incrível para um obra na área da cultura.

Analysis of journal articles which cited *Culture's Consequences* (various editions)

Topic	Total for topic area	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Cross-cultural	165			1	3	1	6	7	5	11	11	11	17	12	13	19	9	18	21
Psychology	540		8	4	10	12	13	29	15	12	23	31	28	39	34	45	65	77	95
<i>Business-related</i>																			
Management	238	2	3	9	6	8	12	10	4	2	10	15	9	14	22	29	26	17	40
Business/Admin.	232		1	4	2	2	1	6	4	9	7	11	12	20	22	19	37	22	53
Organizations	126	2	4	2	2	1	4	1	5	5	10	5	4	6	13	10	12	16	24
Marketing	44		1						2				2	3		4	6	11	15
Accounting	31	1					2		2	2		2	3	1	3	4	3	4	4
Operations Research, IT	41	1			1							1				5	8	9	16
Sub-total for business-related	712	6	9	15	11	11	19	17	17	18	27	34	30	44	60	71	92	79	152
<i>Other than anthropology and sociology</i>																			
Health/Medical	30				1		1		2	2	2			3	1	6	4	1	7
Geography/Tourism	17									2			1			2	5	2	5
Law	6								1								1	0	2
Economics	17			1			1								2		2	5	6
Communication/Linguistics	42					2	2	4	1	1		3		1	3	3	2	9	11
Education/Child Development	36				1		2	2	3	1	5	2		1	4	2	4	1	8
Various	93	1	1	1	3	2	4	4	1		5	3	8	5	11	11	6	10	17
Sub-total for Other	241	1	1	2	5	4	10	10	8	6	12	8	9	10	23	24	24	28	56
Anthropology	5								1							1	0	0	3
Sociology	43	1			2	2	5			4	1	5	2	3	5	4	2	1	6
Subtotal for anthropology and sociology	48	1	0	0	2	2	5	0	1	4	1	5	2	3	5	5	2	1	9
Totals	1706	8	18	22	31	30	53	63	46	51	74	89	86	108	135	164	192	203	333

**Tabela 2- Citações de "Culture's Consequences"**

Adaptado de Baskerville, 2003

Pode-se, ainda, estender esta observação feita a uma área que se julga ser mais importante. Apesar de um feito incrível, não deixa de ser mais comum na área académica existirem determinadas obras e teorias que atraíam mais atenção e reflexão. No entanto, os autores Trompenaars e Hofstede conseguiram ir ainda mais longe e, provavelmente, criaram uma pequena revolução nos modos de pensar de muitas organizações e indivíduos dos negócios. É relevante perceber que mais difícil do que atrair a atenção de académicos para um tema, é atrair a atenção dos indivíduos que lideram os negócios e organizações para estas temáticas. Sem entrar em grande detalhe, na minha opinião, existem duas grandes ruturas importantes que aconteceram nas últimas décadas relativamente ao modo como a gestão de pessoas é feita. A primeira é a nova perceção dos recursos humanos, as noções de motivação e bem estar dos empregados que, até à altura, eram negligenciados. A segunda poderá ter surgido com as teorias culturais de Hofstede e Trompenaars. Trazer para a discussão junto de gestores o facto de traços culturais poderem ser importantes para uma melhor gestão das pessoas, constitui um avanço impressionante para o mundo dos negócios. Além disso, existiu também o interesse destes indivíduos de procurar saber mais sobre a cultura dos outros para que pudessem naturalmente exercer vantagens competitivas e estarem preparados para o contacto e as negociações. Mas, se for ignorado o propósito da aproximação cultural, o efeito é naturalmente positivo na proximidade e interesse dos indivíduos na cultura do próximo.

Em suma, o que se pretendia transmitir é que, independentemente da validade, as teorias trouxeram a atenção para o tema da cultura, não só por parte dos académicos, mas especialmente por quem exerce o poder da mudança nas organizações. E esta atenção providenciada à cultura poderá ser considerada o maior contributo dos autores através das suas teorias.

#### **4.1 Limitações**

Para finalizar a dissertação, existem dois tópicos que necessitam ainda de atenção. O primeiro refere-se a algumas limitações que foram sentidas ao desenvolver o seu trabalho, e o segundo serão sugestões que o mesmo gostaria de ver no futuro relativamente a esta área. As limitações são devido ao facto de a investigação ser essencialmente bibliográfica, e as fontes necessárias não foram abundantes, e portanto cabe apenas mencionar algumas principais. A limitação do acesso a determinada informação foi, em certos pontos do desenvolvimento da dissertação, um impedimento, especialmente em Trompenaars, cujo detalhe da recolha e tratamento de informação foram difíceis de encontrar, e ainda mais de difícil acesso. Além disto, houve também alguma incapacidade em abordar alguns pontos mais técnico-estatísticos do trabalho de Hofstede devido à minha área de formação.

Uma limitação que importa relevar é a questão de Portugal e da cultura portuguesa. Foi, desde o início, um objetivo perspetivar as duas teorias tendo em conta a cultura portuguesa. Este objetivo deparou-se com um inúmero conjunto de limitações. Poderá até ser visto como ingenuidade, uma vez que se esperava nestas teorias um conjunto de informações mais concretas sobre a realidade portuguesa. No entanto, apesar destas limitações, foi desenvolvido um esforço para que em todas as dimensões com informação disponibilizada sobre Portugal

fosse criado sempre um paralelo com a realidade portuguesa através de estatísticas obtidas de instituições oficiais quer fossem nacionais ou europeias.

#### **4.2 Sugestões para o futuro**

Ao nível das sugestões, naturalmente que gostaria de ver uma réplica dos estudos exaustivos das dimensões de ambos os autores, em que Portugal fosse alvo de estudo junto de empresas e de indivíduos no contexto quotidiano. Existe uma necessidade de atualizar e procurar que esta seja feita periodicamente para que as teorias sejam mais exatas no dados que apresentam. Muitos dos dados das dimensões de Hofstede, por exemplo, datam das suas primeiras recolhas de informação nos anos 70. Existe, ainda, a necessidade das novas investigações abrangerem mais contextos do que o empresarial, para um resultado mais global e completo. Por fim, exalta-se que o interesse na área continue, as alterações culturais são uma constante e portante é preciso indivíduos e académicos interessados e motivados para as acompanhar. Exemplos claros destas alterações são a situação do Reino Unido e da Europa. A Inglaterra procura um afastamento da União Europeia, enquanto que a Escócia vê com bons olhos a permanência. Poder-se-á também mencionar, a título de exemplo, Espanha, cujos problemas com determinadas comunidades dotadas de autonomia providenciam exemplos de alterações culturais estruturantes e capazes de causar muita rutura. Por estes motivos, reforça-se a necessidade da constante atualização, motivação e atenção dos académicos para um dos fenómenos mais dinâmicos, a cultura.

#### **4.3 Considerações Finais**

Para terminar, algumas notas finais. Pode-se, então, assumir como observações finais um conjunto de afirmações. Primeiro, Hofstede e Trompenaars apresentam ambos um papel mais importante na área dos negócios e gestão que nas áreas sociais da sociologia e antropologia. Segundo, apesar de menos impactantes, não deixam de ser um bom ponto de partida para a análise de culturas nacionais. Terceiro, ambas as dimensões estão, devido à globalização, um tanto desfasadas da realidade de determinadas nações. Quarto, afirmo, no caso de ter de escolher, optar pela teoria de Trompenaars devido a sua posição mais sugestiva. Por último, é deixada esta consideração: apesar dos problemas que as teorias apresentam, verifica-se um impacto e contributo muito grande de ambas, na introdução de académicos e gestores à discussão em conjunto, não só do fenómeno da cultura, mas também do impacto desta na gestão e vice-versa.



## 5. Bibliografia

- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1–14. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00048-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00048-4)
- Benedict Ruth. (1945). *Race: Science and Politics*. New York: Viking Adult.
- Bidney, D. (1946). The Concept of Cultural Crisis. *American Anthropologist*, 48, 534–552. <https://doi.org/10.2307/663395>
- Cambridge Dictionary. (2019). Retirado em 6 de Fevereiro, 2019, de <https://dictionary.cambridge.org/>
- Carver Thomas Nixon. (1935). *The essential factors of social evolution*. Harvard University Press, 1935.
- Collett, P., & O'shea, G. (1976). Pointing the way to a fictional place: A study of direction giving in Iran and England. *European Journal of Social Psychology*, 6(4), 447–458. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420060404>
- Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. (2014). *Relatório - Beijing + 20 PORTUGAL*.
- Cottle, T. J. (1967). The Circles Test: An Investigation of Perceptions of Temporal Relatedness and Dominance. *Journal of Projective Techniques and Personality Assessment*, 31(5), 58–71. <https://doi.org/10.1080/0091651X.1967.10120417>
- Department of Statistics Malaysia Official Portal. (2016). Department of Statistics Malaysia Official Portal. Retirado em 18 de Março, 2019, de [https://www.statistics.gov.my/index.php?r=column/cthemByCat&cat=155&bul\\_id=OWlxdEV0YlJCS0hUZzJyRUcvZEYxZz09&menu\\_id=L0pheU43NWJwRWVSZklWdzQ4TlhUUT09](https://www.statistics.gov.my/index.php?r=column/cthemByCat&cat=155&bul_id=OWlxdEV0YlJCS0hUZzJyRUcvZEYxZz09&menu_id=L0pheU43NWJwRWVSZklWdzQ4TlhUUT09)
- Drever, J., & Wallerstein, H. (1972). *A Dictionary of Psychology*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Employees by sex, age and occupation (1 000). (2018). Retirado em 15 de Abril, 2019, de [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc\\_li22&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_li22&lang=en)
- EU-OSHA. (2013). *European Opinion Poll on Occupational Safety and Health - May 2013*.
- European Union Agency for Fundamental Rights. (2016). *Segundo Inquérito sobre Minorias e Discriminação na União Europeia Ciganos : resultados selecionados*. <https://doi.org/10.2811/08396>
- European Union Agency for Fundamental Rights. (2018). *Second European Union Minorities and Discrimination Survey – Being Black in the EU*. <https://doi.org/10.2811/791339>
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347–368. <https://doi.org/10.1177/1470595803003003006>
- Folsom K.J. (1928). *Culture and Social Progress*. New York: Longmans, Greend and Co.
- Ford, C. S. (1939). Society, Culture, and the Human Organism. *The Journal of General Psychology*, 20(1), 135–179. <https://doi.org/10.1080/00221309.1939.9710002>

- Gillin, J. L., & Gillin, J. P. (1942). *An introduction to sociology*. New York: Macmillan.
- Global Entrepreneurship Research Association. (2015). GEM: Global Entrepreneurship Monitor. Retirado em 25 de Março, 2019, de <https://www.gemconsortium.org/data>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78–90.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, A. (2000). *Building cross-cultural competence : how to create wealth from conflicting values*. Yale University Press.
- Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. D. (2019). *World Happiness Report*. New York.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7–8), 811–813. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00018-7)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Regout, I. (1996). Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' "model" of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189–198. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(96\)00003-X](https://doi.org/10.1016/0147-1767(96)00003-X)
- Hofstede Insights - Compare Countries. (2019). Retirado em 18 de Março, 2019, de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Humana, C. (1992). *World human rights guide*. Oxford University Press.
- Katz Daniel, & Schanck Richard L. (1938). *Social Psychology*. New York: J. Wiley & Sons, Inc.
- Kluckhohn, C., & Kelly, W. H. (1945). The Concept of Culture. In R. Linton. (Ed.), *The Science of Man in the World Crisis* (pp. 78–105). New York: Columbia University Press.
- Kluckhohn, C., & Kroeber, A. L. (1952). *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Museum of American Archeology.
- Lomas, T. (2016). Towards a positive cross-cultural lexicography: Enriching our emotional landscape through 216 'untranslatable' words pertaining to well-being. *Journal of Positive Psychology*, 11(5), 546–558. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1127993>

- Luthans, F., Doh, J. P., & Hodgetts, R. M. (2012). *International management : culture, strategy, and behavior*. McGraw-Hill.
- Magalhães, M. N., & Lima, A. C. P. (2006). *Noções de Probabilidade e Estatística*. Edusp - Editora da Universidade de São Paulo, Ed. São Paulo.
- Malinowski, B. (1944). *A Scientific Theory of Culture, and Other Essays*. The University of North Carolina Press.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118.  
<https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Mead, M. (1937). *Cooperation and competition among primitive peoples*. New York; Londo: McGraw-Hill.
- Mooij, M. K. de. (2004). *Consumer behavior and culture: consequences for global marketing and advertising*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Murdock, G. P. (1941). Anthropology and Human Relations. *Sociometry*, 4(2), 140.  
<https://doi.org/10.2307/2785520>
- Ogburn William F., & Nimkoff Meyer F. (1940). *Sociology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Osgood, C. (1940). Ingalik Material Culture. *Yale University Publications in Anthropology*, (22).
- PORDATA - Adultos a viverem sozinhos com crianças ou filhos: total e por sexo. (2019). Retirado em 12 de Abril, 2019, de  
<https://www.pordata.pt/Europa/Adultos+a+viverem+sozinhos+com+crianças+ou+filhos+total+e+por+sexo-1626>
- PORDATA - Dimensão média dos agregados domésticos privados. (2019). Retirado em 12 de Abril, 2019, de <https://www.pordata.pt/Europa/Dimensão+média+dos+agregados+domésticos+privados-1613>
- PORDATA - Investimento: Formação Bruta de Capital Fixo (Euro). (2019). Retirado em 17 de Abril , 2019, de  
[https://www.pordata.pt/Europa/Investimento+Forma%C3%A7%C3%A3o+Bruta+de+Capital+Fixo+\(Euro\)-1542](https://www.pordata.pt/Europa/Investimento+Forma%C3%A7%C3%A3o+Bruta+de+Capital+Fixo+(Euro)-1542)
- PORDATA - Pessoal ao serviço nas polícias por 100 mil habitantes. (2019). Retirado em 19 de Abril , 2019, de <https://www.pordata.pt/Europa/Pessoal+ao+serviço+nas+polícias+por+100+mil+habitantes-3356>
- PORDATA - População residente, média anual: total e por sexo. (2019). Retirado em 18 de Março, 2019, de <https://www.pordata.pt/Europa/População+residente+média+anual-1951>
- PORDATA - Poupança das famílias (Euro). (2019). Retirado em 17 de Abril, 2019, de  
[https://www.pordata.pt/Europa/Poupança+das+famílias+\(Euro\)-2677](https://www.pordata.pt/Europa/Poupança+das+famílias+(Euro)-2677)

- PORDATA - Produto Interno Bruto (Euro). (2019). Retirado em 2 de Abril, 2019, de [https://www.pordata.pt/Europa/Produto+Interno+Bruto+\(Euro\)-1786](https://www.pordata.pt/Europa/Produto+Interno+Bruto+(Euro)-1786)
- PORDATA - Taxa bruta de natalidade. (2019). Retirado em 19 de Abril, 2019, de <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+bruta+de+natalidade-1605>
- Portal do INE. (2012). Retirado em 25 de Abril, 2019, de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0006396&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006396&contexto=bd&selTab=tab2)
- Portal do INE. (2019). Retirado em 26 de Março, 2019, de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0009819&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009819&contexto=bd&selTab=tab2)
- Pratt, M. G., & Rosa, J. A. (2003). Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. In *Academy of Management Journal* (6th ed., Vol. 46, pp. 395–418). Prentice Hall. <https://doi.org/10.2307/30040635>
- Priberam Dicionário. (2018). Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Retirado em 6 de Fevereiro, 2019, de <https://dicionario.priberam.org/>
- Report for Selected Countries and Subjects. (2016). *International Monetary Fund*. Retirado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/index.aspx>
- Sapir, E. (1921). *Language : an introduction to the study of speech*. New York: Harcourt Brace.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: a manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 4–23.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Scruton, R. (2009). *Beauty*. Oxford: Oxford University Press.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63–73. <https://doi.org/10.1007/BF01845788>
- Søndergaard, M. (1994). Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/017084069401500307>
- Sorokin, P. A. (1941). *Social and Cultural Dynamics*. New York: American Book Company.
- Sumner, W. G., & Keller, A. G. (1927). *The science of society*. New Haven ;London: Yale University Press; H. Milford, Oxford University Press.

- Taylor, E. B. (1920). *Primitive culture : researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. London: Murray.
- The World Factbook — Central Intelligence Agency. (2018). Retirado em 15 de Abril, 2019, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- Thesaurus. (2019). Retirado em 6 de Fevereiro, 2019, de <https://www.thesaurus.com/>
- Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA). (2019). Retirado em 25 de Março, 2019, de [https://tcdata360.worldbank.org/indicators/aps.ea.total?country=PRT&indicator=3116&countries=DNK,SGP&viz=line\\_chart&years=2001,2017](https://tcdata360.worldbank.org/indicators/aps.ea.total?country=PRT&indicator=3116&countries=DNK,SGP&viz=line_chart&years=2001,2017)
- Triandis, H. C. (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York: Wiley-Interscience.
- Triandis, H. C. (1994). Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. *Cross-Cultural Research and Methodology Series*, (18), 41–51.
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity Business*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited. <https://doi.org/10.3163/1536-5050.96.2.85>
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (2002). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F. (2000). Summary Riding the Waves. DK Books.
- Turney-High H.H. (1949). *General anthropology*. T.Y. Crowell Co (1949).
- van Nimwegen, T. (2002). Global banking, global values: The in-house reception of the corporate values of ABN Amro. *Ph.D. Dissertation, Nyenrode University, Delft: Uitgeverij Eburon*, 300.
- White, L. A. (1943). Energy and the Evolution of Culture. *American Anthropologist*, 45(3), 335–356. <https://doi.org/10.1525/aa.1943.45.3.02a00010>
- White, L. A. (1949). Ethnological Theory. In R. W. Sellars (Ed.), *Philosophy for the Future* (pp. 357–384). New York: The MacMillan Company,.
- Wissler, C. (1929). *An introduction to social anthropology*.
- Wissler, Clark. (1916, February 11). Psychological and historical interpretations for culture. *Science*. American Association for the Advancement of Science. <https://doi.org/10.1126/science.43.1102.193>